

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku

Evaluation of the Competitiveness of a Transport Company

Student:

Bc. Kateřina Matúšová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Matúšová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku**
Evaluation of the Competitiveness of a Transport Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
 3. Zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a citovala jsem všechny použité zdroje.

V Ostravě: 25. 4. 2015

Kateřina Matúšová
.....
Bc. Kateřina Matúšová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za cenné rady, poskytnuté při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti XYZ, s. r. o. a celému jejímu kolektivu za důležité informace, které mi byly poskytnuty.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti.....	7
2.1 Vymezení malých a středních podniků	7
2.1.1 Statistické členění podniků	7
2.1.2 Členění dle nařízení komise Evropské unie	7
2.1.3 Členění dle zákona o podpoře malého a středního podnikání	8
2.2 Význam malých a středních podniků	10
2.3 Vymezení přístupů ke konkurenceschopnosti	12
2.3.1 Konkurenční výhoda podniku	14
2.4 Strategie pro zajištění konkurenční výhody	17
2.4.1 Cenové strategie	18
2.4.2 Strategie diferenciací	19
2.4.3 Hybridní strategie	19
2.4.4 Cílená diferenciací	20
2.4.5 Neúspěšné strategie	20
2.5 Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti	21
2.5.1 Finanční analýza	22
2.5.2 Pollakova metoda	26
2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	28
2.5.4 SWOT analýza	29
2.5.5 PEST analýza	31
2.6 Postupové kroky pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku	32
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku	34
3.1 Charakteristika společnosti	34
3.1.1 Stávající přístup k hodnocení konkurenceschopnosti	35
3.2 SWOT analýza společnosti	36
3.3 Porterova metoda pěti konkurenčních sil v dopravní společnosti	39
3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků	39
3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	41
3.3.3 Hrozba vstupu konkurence do odvětví	43
3.3.4 Hrozba substitutů	45
3.3.5 Konkurenční rivalita v odvětví	47

3.3.6 Závěry Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.....	48
3.4 Zhodnocení životaschopnosti dopravního podniku	49
3.4.1 Hodnocení kritérií životaschopnosti společnosti	51
3.4.2 Závěr Pollakovy metody	53
3.4 Finanční analýza	54
3.5.1 Ukazatelé rentability	55
3.5.2 Ukazatelé aktivity	56
3.5.3 Ukazatelé zadluženosti.....	57
3.5.4 Ukazatelé likvidity	58
4. Shrnutí, návrhy a doporučení.....	59
4.1 Shrnutí	59
4.1.1 Shrnutí SWOT analýzy	59
4.1.2 Shrnutí Porterovy metody pěti konkurenčních sil	60
4.1.3 Shrnutí Pollakovy metody.....	62
4.1.4 Shrnutí Finanční analýzy	63
4.1.5 Shrnutí PEST analýzy	63
4.2 Návrhy a doporučení	64
4.2.1 Doporučení č. 1 – Expanze služeb na nové trhy	65
4.2.2 Doporučení č. 2 – Zlepšení finanční situace	65
4.2.3 Doporučení č. 3 – Tvorba vlastního vozového parku	66
4.2.4 Doporučení č. 4 – Přijetí nových zaměstnanců.....	66
4.2.5 Doporučení č. 5 – Aktualizace a modernizace webových stránek.....	67
5. Závěr	68
Seznam použité literatury.....	70
Seznam zkratk	73
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

V současném období se podniky na trhu musí potýkat s velkým množstvím faktorů, které ovlivňují jejich podnikatelskou činnost. Neustále dochází ke změnám v ekonomické, politické a zároveň v konkurenční oblasti, proto by podniky měly přizpůsobovat své řízení těmto měnícím se podmínkám. Pro mnoho podniků je velmi obtížné zahrnout jednotlivé změny do svého rozhodování, z tohoto důvodu může být ohrožena jejich pozice a existence na trhu.

Dnešní hyperkonkurenční a globalizující prostředí značným způsobem ovlivňuje činnost podniků. Základem úspěchu je tedy přijít na trh s novým nápadem, který by nalákal zákazníky. Je důležité, aby podnik reagoval na potřeby zákazníků a celkový vývoj na trhu. Včasná reakce organizace může značně ovlivnit celkovou životnost podniku. Na základě rozhodnutí managementu si společnosti mohou vytvořit konkurenční výhodu, která by je odlišila od ostatních podniků. Lze tedy říci, že základem úspěšného a stabilního podniku je zajištění si konkurenceschopnosti na trhu.

Diplomová práce se bude zabývat tématem konkurenceschopnosti, které bude promítnuto na malém podniku, zaměřujícím se na nákladní kamionovou dopravu. Malé podniky se na celosvětovém trhu nacházejí stále více. Vytvářejí pracovní příležitosti, dobře znají prostředí, ve kterém podnikají, dokáží rychle reagovat na změny tohoto prostředí. Malé podniky mají zároveň také nedostatky, například nemají dostatek kapitálu na inovace. Problém můžeme nalézt ve velkém množství malých a středních podniků, tedy v konkurenci mezi nimi, na kterou reagují malé podniky hůře než podniky velké.

Diplomová práce se skládá z úvodu, teoreticko-metodologických východisek, charakteristikou a analýzou společnosti, návrhu strategie a závěru. V teoretické části budou vymezeny pojmy týkající se malých podniků, protože aplikační část bude prováděna pro podnik XYZ, s. r. o., což je malá společnost zabývající se zprostředkováním nákladní kamionové dopravy. V této kapitole se objeví rozdělení podniků a také bude zdůrazněn jejich význam pro celkový trh. Také zde budou charakterizovány postupy a metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. A v neposlední řadě zde budou vymezeny pojmy týkající se konkurence a konkurenceschopnosti podniku.

Další část práce se zaměřuje na charakteristiku konkrétního podniku, kde bude vymezena obchodní politika, podnikatelská činnost i cíle, kterých by chtěla společnost

v budoucnosti dosáhnout. Kapitola zahrnuje i praktickou část, kde budou zpracovány jednotlivé metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

Cílem diplomové práce je zhodnocení úrovně konkurenceschopnosti malé společnosti působící v oblasti nákladní kamionové přepravy. Současná situace podniku na trhu bude vyjádřena pomocí vnitřní a vnější analýzy podniku. K těmto metodám budou zařazeny například Porterova metoda pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, finanční analýza a Pollakova metoda. Následně, po provedení a vyhodnocení jednotlivých metod, bude vybrána vhodná strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku do budoucna.

2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

V následující kapitole budou vymezena teoretická východiska týkající se zadané problematiky. Jelikož téma bude aplikováno na malou společnost, budou v této kapitole zmíněny teoretické prvky týkající se malých podniků. Následně se zde objeví také skutečnosti týkající se konkurenceschopnosti, kde budou zároveň vymezeny metody, které budou použity v aplikační části.

2.1 Vymezení malých a středních podniků

Dle Veber a Srpová (2012) lze říci, že vymezení malých a středních podniků není jednoznačné. Ve skutečnosti se můžeme setkat se statistickým členěním podniků, vymezením podniků podle nařízení komise Evropské unie nebo s rozdělením dle Zákona o podpoře malého a středního podnikání.

2.1.1 Statistické členění podniků

Následující členění vzniklo roku 1997, kdy se statistika České republiky vyvážila s typologií podniků statistického úřadu EU (EUROSTAT) a vzniklo rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců. Podniky se tedy mohou zařadit do jedné ze tří skupin:

- malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců.

2.1.2 Členění dle nařízení komise Evropské unie

K 1. lednu 2005 vstoupila v platnost nová definice malých a středních podniků. Evropská komise vydala doporučení 2003/361/EC. Nově definované rozdíly mezi jednotlivými druhy podniků berou v úvahu růst cen a produktivity. K základním kritériím stále řadíme počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu, celkovou výši aktiv a nezávislost. Na základě těchto doporučení dělíme společnosti následujícím způsobem:

- Drobní podnikatelé, kteří zaměstnávají deset a méně zaměstnanců. Mají obrát nebo roční bilanční sumu 2 mil. EUR a méně.
- Malé podniky, které mají padesát a méně zaměstnanců a jejich roční obrát nebo celková výše aktiv dosahuje maxima 10 mil. EUR.

- Drobní, malí a střední podnikatelé, kteří zaměstnávají 250 a méně zaměstnanců. Jejich roční obrat dosahuje 50 mil. EUR nebo celková hodnota aktiv je do 43 mil. EUR a méně.

2.1.3 Členění dle zákona o podpoře malého a středního podnikání

Pro členění podniků dle zákona o podpoře malého a středního podnikání platí stejná kritéria jako pro členění podniků dle nařízení komise Evropské unie. Následující členění je vhodné v případě, že podnikatelé budou žádat o podporu v podnikání. Je nutné doložit data k poslednímu účetnímu období a hodnoty se přepočítávají dle kurzu Evropské centrální banky. Podpora malých a středních podniků je nedílnou součástí každé ekonomiky po celém světě, jelikož význam těchto podniků je zcela zásadní.

Veber (2012) tvrdí, že v každé vyspělé zemi se vykytují statisíce, dokonce i milióny podnikatelů. Což může vést k názoru, že každý člověk se rodí jako živnostník nebo podnikatel a je pouze na něm, zda vstoupí do podnikání. V nedostatečné míře jsou uváděny statistiky o úspěchu či neúspěchu podnikání.

Kislingerová (2014) říká, že konkurenční prostředí podniků je stále tvrdší. Společnost Creditreform vydala data o počtu podaných insolvenčních návrhů. Od ledna do listopadu roku 2013 bylo podáno celkem 5 359 insolvenčních návrhů na obchodní korporace. Firemních konkurzů je pak zaznamenáno celkem 2 041, což je výrazně vyšší číslo oproti roku 2012, kdy za celý rok bylo vyhlášeno 1 899 konkurzů. Počet konkurzů se stále zvyšuje, což ukazuje tabulka 2.2.

Tabulka 2.2 Počet konkurzů v jednotlivých letech

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet konkurzů	977	1 553	1 601	1 778	1 899	2 179

Zdroj: Creditreform

Konkurz a insolvenční řízení patří k velmi nákladným způsobům ukončení podnikatelské činnosti, proto velké množství podnikatelů ukončí svou aktivitu jinými způsoby. Bohužel o těchto způsobech ukončení nejsou vedeny vhodné statistiky, ale můžeme přepokládat, že také rostou. Z toho důvodu můžeme říci, že podnikatelské prostředí je stále složitější a náročnější a je velmi obtížné uspět na trhu.

Ve značné míře podnikání skončí neúspěchem, což je doprovázeno velkými finančními ztrátami nebo osobními tragédiemi. Z toho důvodu je vhodné, aby začínající

podnikatelé využili možnosti podpory v podnikání prostřednictvím institucí, které jsou financovány ze státních prostředků či strukturálních fondů EU.

Kislingerová (2005) říká, že pokud si podnik chce získat na trhu určitou konkurenční pozici, je důležité mít představu o tom, jakým směrem se bude ubírat. Je tedy vhodné si stanovit určité cíle, kterých by chtěl podnik ve střednědobém či dlouhodobém horizontu dosáhnout a zároveň si určit cestu k dosažení těchto cílů. Poté je potřeba jednotlivé strategie zakomponovat do celkové činnosti podniku.

K tomu, aby podnik uspěl na trhu, musí vědět, v čem jsou jeho výhody oproti konkurenci. Z čehož vyplývá, že musí využívat veškeré příležitosti, které se mu na trhu naskytnou a získat z nich určitý prospěch pro svou společnost. Zároveň musí být informován o určitých hrozbách, které se na trhu vyskytnou, a které mohou ohrozit jeho pozici či existenci na trhu. Pro zjištění těchto skutečností je vhodné si sestavit jednoduchou SWOT analýzu.

V dnešním globalizujícím se prostředí mohou být ohroženy hlavně malé a střední podniky, které působí pouze na lokálních trzích. Pro tyto společnosti bude obtížné zvolit si vhodnou strategii. Určitým řešením je spojování podniků do větších celků, tedy síťování či vytváření strategických aliancí. Z čehož vyplývá, že je důležité navazovat a zároveň si udržet kontakty v odvětví.

Malé a střední podniky mají zároveň možnost využít moderní komunikační technologie. K těmto technologiím můžeme zařadit například intranet, technologie pro lepší komunikaci uvnitř podniku nebo tvorba podnikového portálu. V současném období je populace v České republice poměrně vzdělaná, čehož je potřeba využít.

V neposlední řadě malé a střední podniky mohou využít operační programy zejména pro oblast „Průmyslu a podnikání“ nebo pro „Rozvoj lidských zdrojů“. Z těchto programů mohou podniky získat jak finanční prostředky, tak znalosti.

Na závěr je vhodné uvést, jak se rozlišují právnické osoby dle nového občanského zákoníku. Od ledna roku 2014 rozlišujeme tři základní typy, a to korporace, fundace a ústavy. Korporací nazýváme společenství lidí nebo právnických osob. Lze říci, že korporace bez společníků a členů neexistuje. Členem musí být někdo, kdo o věcech rozhoduje a současně vlastní určitý podíl na zisku nebo likvidačním zůstatku. K obchodním korporacím řadíme veřejnou obchodní společnost, komanditní společnosti, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstva (sociální, bytová). Fundace jsou především nadace nebo nadační fondy a ústavy jsou zpravidla obecně prospěšné společnosti.

2.2 Význam malých a středních podniků

Dle Kislingerová (2005, s. 6) „*Malé a střední podniky představují samostatné podnikatelské jednotky v rukou jednoho nebo několika podnikatelů, s malým počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obratem.*“

Günter Verheugen, člen Evropské komise, který je zodpovědný za podniky a průmysl, říká: „*Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti.*“

Z výše uvedených výroků lze říci, že malé a střední podniky hrají významnou roli v celosvětové ekonomice. Jak uvádí Veber a Srpová (2012), malé a střední podniky tvoří většinu všech firem, které se na trhu nacházejí. Dle českého statistického úřadu v Evropě existuje až 19 milionů malých a středních podniků, které tvoří 99,8% všech firem EU. A k velké výhodě patří, že zaměstnávají až 70 milionů lidí.

Český statistický úřad uvádí, že v České republice hrají významnou roli nejmenší firmy, které zaměstnávají maximálně devět osob. Podrobný rozbor malých a středních podniků v České republice provedla Ing. Drahomíra Dubská, CSc., která vydala publikaci „*Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*“. Z této publikace lze vyčíst, že počet malých a středních firem se v roce 2010 oproti roku 2003 zvýšil téměř o 10%, a to na hodnotu 1 065 815 podnikatelských jednotek. K dispozici jsou také aktuálnější data ČSÚ, která uvádějí, že k 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo podnikatelskou činnost celkem 1 103 409 právnických a fyzických podnikatelských jednotek, které zaměstnávaly do 249 osob.

To bylo něco málo k číslům, tedy k tomu jaký podíl mají malé a střední podniky na trzích Evropské unie i České republiky. Dále je určitě vhodné si vymezit výhody či nevýhody, kterými disponují malé a střední podniky oproti velkým korporacím. Malach (2005) ve své knize vymezil rozdílné skutečnosti následovně.

Výhody malých a středních podniků

Mezi výhody malých a středních podniku patří například inovační kreativita, která je nezbytnou součástí každého podniku, který se chce udržet na trhu. Manažeři v malých společnostech se více podílí na realizaci inovací a jsou s nimi v podstatě spjati. Mezi další výhody lze zařadit pružnou reakci na změny v tržním prostředí, jelikož malé a střední podniky vnímají změny na trhu intenzivněji, protože jsou více spjati s daným trhem. Z tohoto důvodu

jsou také více odolní proti hospodářské krizi. Malé a střední podniky vytvářejí nové pracovní příležitosti, což patří k jejich velkým výhodám. Dále také rychle přijímají podnikatelská rozhodnutí, a to díky menšímu počtu zaměstnanců, kteří se podílí na těchto činnostech.

Nevýhody malých a středních podniků

Naproti tomu za nevýhody lze považovat nedostatek finančních prostředků. Tento fakt souvisí s nižší dostupností úvěrových prostředků k financování vzniku nebo k rozvoji již zavedeného podniku. K další nevýhodě je možné zařadit nevyužití výhod z rozsahu, což plyne z nízkého objemu produkce malých a středních podniků. Z tohoto důvodu nemohou získávat množstevní slevy nebo lepší dodací podmínky, které z velikosti nákupu plynou. Propagace a reklama je u malých podniků obtížnější, jelikož své produkty nabízejí jen na lokálním trhu. Jak už bylo zmíněno, malé podniky nedisponují velkými finančními prostředky, a proto je velmi obtížné zlepšovat propagaci a reklamu firmy, které ovlivňují její celkový obrát. U malých a středních podniků je vlastník zároveň manažer, který se snaží o maximalizaci zisku, což vede k vysokému pracovnímu vytížení nejen jeho, ale také jeho zaměstnanců. Hlavní rozdíly mezi velkými a malými podniky je vhodné zobrazit v následující tabulce 2.1, kde je zobrazen souhrn výhod a nevýhod velkých a malých firem vůči managementu podniku.

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody malých a velkých společností ve vztahu k managementu

	Malý podnik	Velký podnik
Výhody	Rychlé rozhodování	Profesionální management, schopný komplexně řídit složitou organizaci
	Sklon k riziku	Velká tržní síla
	Neformální, rychlé a efektivní komunikace	Snadné získání financí z externích zdrojů
	Rychlá reakce na změny v prostředí podniku	
	Schopnost rychle se učit a adaptovat nové postupy a strategie	
Nevýhody	Nedostatek manažerských schopností a dovedností	Složitá interní komunikace
	Složitě navázání kontaktů se zahraničními společnostmi	Zdlouhavé rozhodování ve velké hierarchii úrovní
	Nedostatek financí, z důvodu problémů se získáním externích zdrojů	Obtížné učení se novým věcem, díky zavedeným rutinním operacím

Zdroj: MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. (2011)

2.3 Vymezení přístupů ke konkurenceschopnosti

Další část kapitoly o teoretických východiscích k zadané problematice bude věnována tématu vymezení přístupů ke konkurenceschopnosti. Tématem konkurenceschopnosti se zabývalo mnoho autorů, ale neexistuje obecně platná definice. V následujícím textu jsou vymezeny názory na pojem konkurenceschopnosti od jednotlivých autorů.

Obecně dle slovníku cizích slov pojem konkurence znamená soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Mikoláš a kol. (2011) uvádí, že konkurence se týká různých oblastí, nejen ekonomické, ale také sociální, kulturní, etické apod. Nejvíce se tento pojem využívá v podnikatelské sféře. Nejdůležitější je si uvědomit, že pod pojmem konkurence hledáme vztah dvou či více subjektů, tzv. konkurentů.

Mikoláš (2005) ve své knize uvádí, aby konkurent mohl vstoupit do vztahu konkurence, musí splňovat dvě základní kritéria:

- musí mít konkurenceschopnost, musí mít určitý konkurenční potenciál, se kterým přichází na trh,
- zároveň musí mít konkurenční zájem vstoupit do konkurence, musí disponovat specifickými vlastnostmi, jako je například podnikavost (pokud se jedná o konkurenci v podnikání).

Je velmi důležité si uvědomit rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurenci chápeme jako výsledek činností podniku a vyznačuje se například nějakým produktem. A konkurenceschopnost je vyjádřena potenciálem firmy, se kterým přichází na trh.

Viturka a kol. (2010) vymezuje konkurenceschopnost, jako schopnost podniků se v dlouhém období přizpůsobovat na trhu měnícím se podmínkám. Pokud se v tržním prostředí nachází podniky, které jsou vystaveny silné konkurenci, ve většině případů se tyto podniky stávají velmi inovativními. Z této skutečnosti mohou těžit spotřebitelé a zároveň také národní ekonomika.

Dle Beneš (2006) by se při hodnocení konkurenceschopnosti měly brát v úvahy různé faktory a proměnné, které ovlivňují celkovou úspěšnost podniku na trhu. Dále autor uvádí, že by se konkurenceschopnost měla vymezit nejen z hlediska nabídky, ale také ze strany poptávky. Ze strany nabídky by byla posuzována, pokud by podnik bral v úvahu pouze

úroveň tržeb, tržní podíl, zisk nebo nákladové faktory. Konkurenceschopnost ze strany poptávky může být vymezena například velikostí trhu.

Jak uvádí Hučka a kol. (2011) zásadním pojmem ve všech ekonomikách je a bude právě konkurenceschopnost podniku. Je důležité si uvědomit, že jde v podstatě o využití dovedností podniku, na základě kterých dokáže produkovat kvalitní, minimálně srovnatelnou nebo dokonce lepší produkci, která se podstatně svými vlastnostmi nebude odlišovat nebo dokonce bude převyšovat produkci jiných subjektů na trhu za ceny, které budou srovnatelné nebo dokonce nižší než nabízí konkurence. Pokud by produkt byl ohodnocen vyšší cenou, bylo by to v případě, že rozdíl této ceny je kompenzován vyšší užitnou hodnotou pro zákazníka.

Jak uvádí autoři Hučka a kol. (2011) konkurenceschopnost podniku lze definovat jako schopnost podniku si vytvořit a udržet určitý podíl na trhu nebo ho dokonce zvyšovat. Podle autorů knihy tedy můžeme k základním faktorům, které určují konkurenceschopnost podniku na trhu, zařadit:

- užitné vlastnosti výrobku nebo služby (kvalita, funkčnost, původ či značka),
- cena,
- kvalita dodávky (marketing, záruka, servisní podmínky, flexibilita dodávky).

Lze tedy říci, že tyto zmíněné faktory ovlivňují úspěšnost nabízeného produktu na trhu, ať už jde o výrobek nebo služby. Uvedené faktory zároveň ovlivňují přízeň zákazníků k danému produktu, který může být obdobný nebo dokonce shodný s jinými produkty, které nabízí konkurence. Všechny tyto vlastnosti se pojí s určitým produktem či službou. Užitné vlastnosti vzniknou již při výrobě nebo poskytnutí služby. Pomocí ceny je schopen kupující porovnávat náklady s koupí určitého výrobku. Na jejím základě se rozhodne o tom, zda koupit či nekoupit daný produkt, jelikož je příliš nákladný nebo si daný výrobek dokáže vyrobit sám nebo mu nepřináší dostatečnou užitnou hodnotu. Lze tedy říci, že ke klíčovým pojmům konkurenční schopnosti podniku patří cena, za kterou podniky nabízí své produkty či služby. Je dáno, že konkurenční schopnost ovlivňují ty faktory, které působí na cenu produktu. A v neposlední řadě, kvalita dodávky nám určuje komfort spojený s koupí a užíváním daného výrobku. Je potřeba si uvědomit, že faktory konkurenceschopnosti mohou vznikat také z vnějšího prostředí. K těmto faktorům můžeme zařadit například úroveň vzdělání pracovní síly, infrastrukturu nebo právní předpisy pro podnikání.

Jedním z podstatných faktorů, které také ovlivňují konkurenceschopnost, jsou znalosti pracovníků. Znalosti a kvalifikace pracovních sil jsou ve vyspělých zemích velmi důležité. Jde o konkurenční schopnost pracovní síly, která působí na trhu práce. A na druhé straně jde o konkurenční schopnost podniku, který hledá pro svou výrobu vhodnou pracovní sílu, aby mohly být správně nastaveny procesy výroby a mohly plnit veškeré funkce.

2.3.1 Konkurenční výhoda podniku

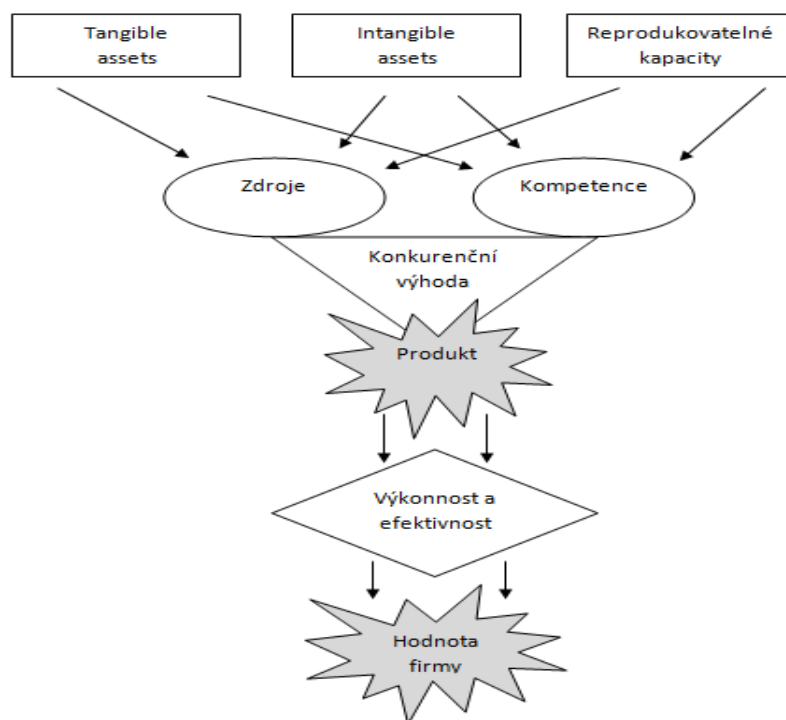
Marinič (2008) ve své knize říká, že k zásadním faktorům, které určují výkonnost podniku, patří konkurenceschopnost a konkurenční výhoda podniku. Porter ve své publikaci uvádí, že podnik si vytváří konkurenční výhodu díky tomu, že dosahuje nadprůměrné rentability v odvětví, na které se specializuje. Z těchto tvrzení tedy vyplývá, že podnik si vybuduje konkurenční výhodu tehdy, jestliže bude z pohledu počtu zákazníků převyšovat konkurenci. Je tedy důležité, aby podnik přišel na trh s něčím originálním, což může mít jak hmotný, tak nehmotný charakter. K hmotným prvkům (Tangible assets) můžeme zařadit určité technologie, zařízení, licence nebo patenty. Nehmotné prvky (Intangible assets) jsou například know-how, organizační struktura nebo strategie, s jakou podnik vstupuje na trh.

Úspěšné podniky na trhu musí dosahovat těchto skutečností:

- Podniky, které chtějí dosahovat vyšší výkonnosti a zvyšovat hodnotu podniku, musí mít lepší finanční výsledky než jejich konkurence.
- Důležitým faktorem je vybudovat si výsadní postavení na trhu a překonat tak největší rivaly.
- Základním faktorem je tedy konkurenční výhoda, kterou získá podnik pomocí zákazníků, kterým nabízí výrobky za cenu nižší než konkurence.
- V neposlední řadě o celkové úspěšnosti podniku na trhu rozhoduje nabízený produkt, a to jak z hlediska ceny, tak kvality.

Výše zmíněné skutečnosti můžeme promítnout v obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty



Zdroj: MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. (2008)

Z obrázku 2.1 je patrné, že konkurenční výhodu si podnik vytváří pomocí produktu nebo služby, kterou nabízí na trhu. Produkt tedy vytváří určitou hodnotu, kterou vnímá jak zákazník, tak výrobce. Zákazník se na celkovou hodnotu produktu dívá z hlediska ceny a kvality. Na druhé straně se výrobce dívá na rentabilitu, kterou mu daný produkt přinese. Jak je známo, tak základním faktorem úspěchu podniku je maximalizace zisku, kterého dosáhne, pokud bude zvyšovat své tržby. Růst tržeb je ovlivněn atraktivitou podniku (produktu či služby), objemem výroby, cenou, kvalitou, tedy celkovou spokojeností zákazníka.

Konkurenční výhodu si může organizace vybudovat různými způsoby, které můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- a) Konkurenční výhoda plynoucí z reakcí na změny,
- b) Konkurenční výhoda plynoucí z inovací,
- c) Trvala konkurenční výhoda.

Ada) Konkurenční výhoda plynoucí z reakcí na změny

Jak uvádí Kislingerová (2005), jedna z možností rozdílnosti podniku v oblasti ziskovosti plyne ze schopnosti reagovat na změny. V dnešním turbulentně měnícím se prostředí je nezbytné, aby podniky určitým způsobem reagovaly na tyto změny. Změna vytváří příležitost pro zvýšení úspěšnosti firmy na trhu, a to pomocí zisku. Reakce mohou být

u jednotlivých firem rozdílné z důvodu zaměření firmy, různých zdrojů nebo jiných schopností. Proto reagovat na změny či příležitosti je jedním z hlavních úkolů managementu firmy. Velmi důležitá je rychlost reakce na vnější změny, např. když se dostane podnik do další fáze životního cyklu je potřeba reagovat na změnu požadavků zákazníků nebo na konkurenci.

K tomu, abychom mohli pružně reagovat na změny ve vnějším prostředí, a tím si vytvořit konkurenční výhodu na trhu, je potřeba zohlednit klíčové faktory úspěchu v budoucnosti. Prvním klíčovým zdrojem jsou informace a druhá klíčová schopnost je reakce na odezvy.

- Informace jsou velmi důležité pro reakci podniku na změny podnikatelského prostředí. Proto je nutné, aby podnik prováděl analýzu okolí podniku. Pokud se mění tempo změn v prostředí, ve kterém se podnik nachází, je nutné si vytvořit systém varování v oblasti zákazníků, dodavatelů nebo konkurentů, který nám umožní pružnou reakci.
- Pružnost odezvy vyžaduje, aby byla firma schopna rychle převést své zdroje tam, kde by využila příležitosti ve vnějším prostředí. Pružnost vyžaduje převážně menší počet úrovní řízení, decentralizaci v rozhodování a neformální způsob spolupráce. Rychlost odezvy na změnu patří ke klíčovému faktoru ve všech odvětvích.

Adb) Konkurenční výhoda plynoucí z inovací

V předcházejícím textu byly zmíněny reakce na změny, které se týkaly vnějšího prostředí. Dále je také možnost vytvořit si konkurenční výhodu pomocí změny uvnitř podniku. Těmto změnám říkáme inovace. Inovace nevytváří pouze konkurenční výhodu, ale zároveň může zničit ostatní podniky. Jeden z klíčových faktorů úspěchu firem jsou právě inovace. Díky inovacím dochází k soupeření mezi podniky. Pokud budou podniky své produkty či služby určitým způsobem inovovat, je důležité sledovat silné stránky podniku, které se následně pokouší využít k dalšímu růstu. Při tvorbě inovací je potřeba mít kreativní, intuitivní a tvořivé zaměstnance.

Adc) Trvalá konkurenční výhoda

Grant (2002) říká, že jednou vybudovaná konkurenční výhoda nemusí být rozhodující. Podnik je ohrožen silou konkurence, pomocí které může dojít k zániku konkurenční výhody. Konkurenční podniky mohou přijít na trh s určitou inovací nebo imitací, a díky těmto krokům může podnik přijít o vybudovanou konkurenční výhodu. Celkový konkurenční proces je založen na napodobení strategie největšího rivala v daném odvětví. K tomu, aby si podnik

vybudoval a udržel konkurenční výhodu, je nutná tvorba určitých bariér imitace. Z čehož vyplývá, že čím účinnější jsou bariéry, tím déle si podnik udrží konkurenční výhodu.

Kislingerová (2005) uvádí, že k tomu, aby mohlo dojít k napodobení konkurence a tedy prolomení bariér imitace, je nutné splnit čtyři základní podmínky:

- **Identifikace** – kdy je nutné, aby podnik identifikoval, že si konkurent vybudoval konkurenční výhodu. Tuto skutečnost lze zjistit například z nadprůměrné ziskovosti konkurenta, což může být velmi obtížné, protože základní překážkou imitace je právě utajení nadprůměrné ziskovosti firmy.
- **Motivace** – k tomu, aby podnik investoval do imitací nebo inovací a zajistil si také nadprůměrný výkon.
- **Rozpoznání** – strategie konkurenta, se kterou přišel na trh a díky níž si vybudoval konkurenční výhodu. Tedy je důležité rozpoznat a porozumět příčině úspěchu konkurenta.
- **Získání zdrojů** – pokud se firma rozhodne napodobit konkurenční výhodu a rozpozná zdroje, které jsou k tomu potřebné, musí tyto zdroje získat. A to pomocí dvou možností, buď si zdroje koupí nebo si je vybuduje. V případě zakoupení zdrojů mohou být překážkou vysoké transakční náklady. U druhé možnosti vybudování zdrojů je potřeba vysokých vnitřních investic.

Velmi důležité je vybudovat si konkurenční výhodu na trhu jako první, čímž podnik získává strategickou pozici a přístup ke zdrojům, které jsou pro napodobitele nedostupné. Jednoduchým příkladem jsou patenty nebo ochranné známky.

K tomu, aby si české podniky mohly vybudovat a udržet konkurenceschopnost na globalizujícím se trhu je potřeba, aby se neuzavřely pouze v mikrosvětě a nevnímaly prostředí pouze pasivně. Měly by vyhledat určitou cestu, ve které by se alespoň částečně přizpůsobily globalizujícímu se prostředí. Žádný podnik nemůže počítat s tím, že za něho někdo strategii vymyslí a zpracuje. Může si například najmout poradce, který dá podniku potřebné rady v procesních záležitostech, ale strategii si podnik musí vytvořit samostatně. Podnik by měl vložit své zdroje a úsilí do strategie, která mu přinese úspěch.

2.4 Strategie pro zajištění konkurenční výhody

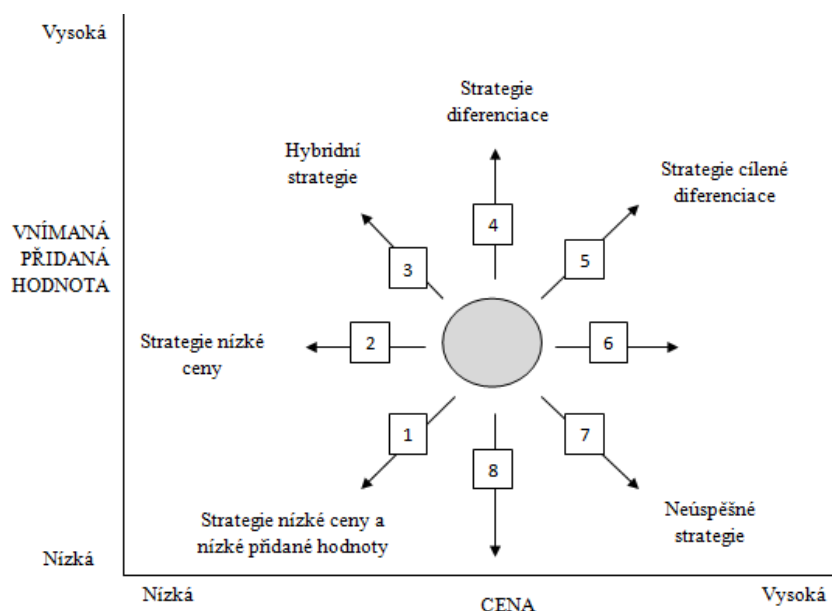
Porter (1980) uvádí, že při tvorbě konkurenční výhody je velmi důležité schéma generických konkurenčních strategií. Zmíněný systém vychází z toho, že si zákazník vybírá dostupné produkty či služby podle ceny. Nebo si vybere ten výrobek nebo službu, jehož

vnímaná přidaná hodnota je vyšší než u konkurence. Porter na základě těchto východisek rozděluje strategie následujícím způsobem:

- cenové strategie,
- strategie diferenciaci,
- hybridní strategie,
- cílená diferenciaci,
- neúspěšné strategie.

Jednotlivé strategie, jak již bylo zmíněno, jsou součástí schématu generických konkurenčních strategií, což zobrazuje obrázek 2.2.

Obrázek 2.2. Generické konkurenční strategie dle Portera



Zdroj: E. PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. (1980)

2.4.1 Cenové strategie

Cenové strategie lze rozdělit do dvou skupin na Strategii nízkých cen a Strategii nízké ceny a nízké přidané hodnoty.

Strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty je vhodné použít na trhu, kde jsou zákazníci nerozhodní nebo si nemohou dovolit kvalitní a drahé zboží či službu.

Strategie nízké ceny vykazuje sníženou cenu produktů či služeb, ale hodnota vnímaná zákazníkem je středně vysoká. Zmíněná strategie může být ovšem nebezpečná pro celé odvětví, a to z důvodu napodobení nízké ceny konkurencí. Pokud konkurence také sníží cenu,

odrazí se to na celkové výnosnosti odvětví, což povede k nízkému investování do výzkumu a vývoje. V případě, že se podnik rozhodne pro tuto strategii, je vhodné si vytvořit vůdčí postavení v oblasti nákladů, které může získat pomocí vysokého podílu na trhu. Velký podíl na trhu vede k vysoké produkci, tedy k získání množstevních slev a vysoké kupní síly. Podnik může dosáhnout nízkých nákladů také jinými způsoby, např. nákupem levnějších surovin, výrobou v oblasti s nižšími mzdovými náklady apod.

2.4.2 Strategie diferenciacce

Strategie diferenciacce je kombinací středně vysoké ceny s vysokou hodnotou vnímanou zákazníkem. Tato strategie si klade za cíl dosažení vyššího podílu na trhu, a to pomocí kvalitních produktů či služeb při stejné ceně. K dosažení této strategie vedou tři základní cesty:

- Pomocí zdokonalení produktů či služeb, a to díky investicím do výzkumu a vývoje.
- Vytvoření lepšího marketingu společnosti, což závisí na celkové propagaci.
- Přístup založený na znalostech a schopnostech pracovníků, kteří vytvoří něco unikátního, co konkurenti velmi obtížně napodobí.

2.4.3 Hybridní strategie

Pokud si podnik vybere hybridní strategii, snaží se svou produkci či služby určitým způsobem diferencovat a zároveň chce dosáhnout nižších nákladů oproti konkurenci. Zde musí podnik dbát na dodržení několika kritérií. Měl by dobře znát potřeby svých zákazníků, zároveň by měl podnik dosahovat nízkých nákladů, což povede k nízkým cenám a v neposlední řadě musí mít dostatek prostředků pro diferenciaci své produkce. Hybridní strategii je vhodné použít při těchto podmínkách:

- Pokud podnik prodává větší množství produktů či služeb oproti konkurenci a zisková marže je vysoká díky nízkým nákladům.
- Jestliže na trhu existuje segment se specifickými požadavky, které podnik dokáže uspokojit při nízkých nákladech.
- Tuto strategii je vhodné využít i při vstupu na trh, kde se podnik snaží nalézt mezeru v nabídce, která mu dokáže vytvořit výhodné výchozí postavení na trhu.

Hybridní strategie je úspěšná, pokud podnik splňuje dvě základní podmínky. Nejprve je nutné, aby podnik měl náklady na takové úrovni, která umožní vytvářet nízké přírůstky. Zároveň je důležité mít vytvořenou vhodnou strategii pro vstup na trh.

2.4.4 Cílená diferenciacie

Pokud si podnik zvolí cílenou diferenciaci, znamená to, že nabízí zákazníkovi vysokou hodnotu za vysokou cenu. V případě, že si podnik zvolí tuto strategii, zaměří se na určitý segment na trhu. Uvnitř tohoto segmentu je možné vytvořit si další strategické hodiny, generické konkurenční strategie, a zaměřit se na ještě užší okruh zákazníků. Je tedy velmi důležité, aby podnik přesně znal příslušný segment, na který se zaměří. Poté je důležité jasně definovat jeho potřeby a zároveň činnosti, které budou směřovat k uspokojení těchto potřeb. Tato skutečnost může být obtížná pro podniky, které se zaměřují na větší počet segmentů. Cílená diferenciacie nemusí být v souladu s tím, co zamýšlí investoři. Je velmi důležité, aby při cílené diferenciaci byl trh neustále sledován, jelikož tam dochází k neustálým změnám. Změny probíhají v jednotlivých segmentech a zároveň také v oblasti konkurence.

2.4.5 Neúspěšné strategie

Neúspěšné strategie jsou založeny na různých způsobech podnikání. V prvním případě podniky nabízejí své produkty nebo služby za vysoké ceny při obvyklé hodnotě produktu. Tento postup uplatňují většinou monopolní společnosti. Existuje zde problém, pokud odvětví nebo podnik nejsou chráněny bariérami vstupu, což umožní konkurentům vstup do tohoto odvětví a následně sníží tržní podíl monopolní společnosti. V druhém případě je zde strategie, ve které podnik nabízí produkci za vysoké ceny s kombinací nízké hodnoty pro zákazníka. Jedná se o nejhorší variantu strategie, kterou si podnik může zvolit. Ve třetím případě si podnik ponechá cenu na stejné úrovni, ale sníží kvalitu vnímanou zákazníkem.

V předcházejícím textu byly vymezeny jednotlivé strategie, které podnik může využít k tomu, aby si získal určitou konkurenční výhodu na trhu. Dle Kislingerová (2005) je velmi důležité před zvolením jednoho z přístupů provést následující kroky:

- Společnost musí mít jasně definovaného svého zákazníka.
- Společnost musí také znát potřeby svých zákazníků. Podnik musí vědět, co zákazník upřednostňuje. Zda jsou pro něj důležité kvalitní technické faktory, které se ovšem odrazí v ceně a v konečném výsledku tyto parametry zákazník ani nepotřebuje. Nebo zákazníka zaujme spíše levnější zboží s vyhovujícími parametry.
- Zároveň je velmi důležité provést analýzu konkurence, tedy zjistit, kteří konkurenti existují v daném odvětví. V této oblasti je vhodné se zaměřit na potenciální konkurenty, a to díky globalizujícímu se prostředí. V současném období podnik může ohrožit konkurent, kterého dříve nepovažoval za hrozbu.

- Je důležité zvážit veškeré faktory, které jsou důležité pro případnou diferenciaci produkce.
- A v neposlední řadě je důležité si uvědomit, že konkurenční výhoda není dlouhodobě udržitelná. Pokud si firma získá zákazníky, je vhodné neustále zjišťovat jejich potřeby a na základě těchto potřeb určitým způsobem diferencovat svou výrobu. Může nastat situace, že konkurent provede tuto diferenciaci jako první, poté se musí daná společnost pokusit přijít na trh s ještě lepší nabídkou.

2.5 Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti

Mallya (2007) uvádí, že tvorba strategického plánu je velmi důležitá. Každá firma se musí potýkat s různými vlivy, které mohou ohrozit existenci podniku na trhu. Z toho důvodu musí jakákoli firma využívat příležitosti, které se jí na trhu naskytnou. Musí být tedy schopna rychle reagovat na změny, ať už jde o problémy nebo příležitosti. Každý strategický plán se skládá ze základních fází, a to:

- **Identifikace podnikových cílů** – jde o přesné definování toho, čeho chce firma v střednědobém či dlouhodobém horizontu dosáhnout.
- **Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí** – v této oblasti podnik zjišťuje veškeré faktory, které mohou ovlivnit fungování organizace.
- **Formulace strategie** – na základě cílů podniku a provedených analýz si podnik formuluje strategii k tomu, aby si získal určitou konkurenční výhodu na trhu.
- **Implementace strategie** – formulovanou strategii se management snaží zavést do podnikového prostředí. Jde tedy o určité sladění podnikových činností s cíly vytvořené strategie.
- **Hodnocení a kontrola strategie** – jde o monitorování a kontrolování činností podniku, zda nejsou v rozporu s implementovanou strategií. Pokud ano, musí se provést nápravné kroky.

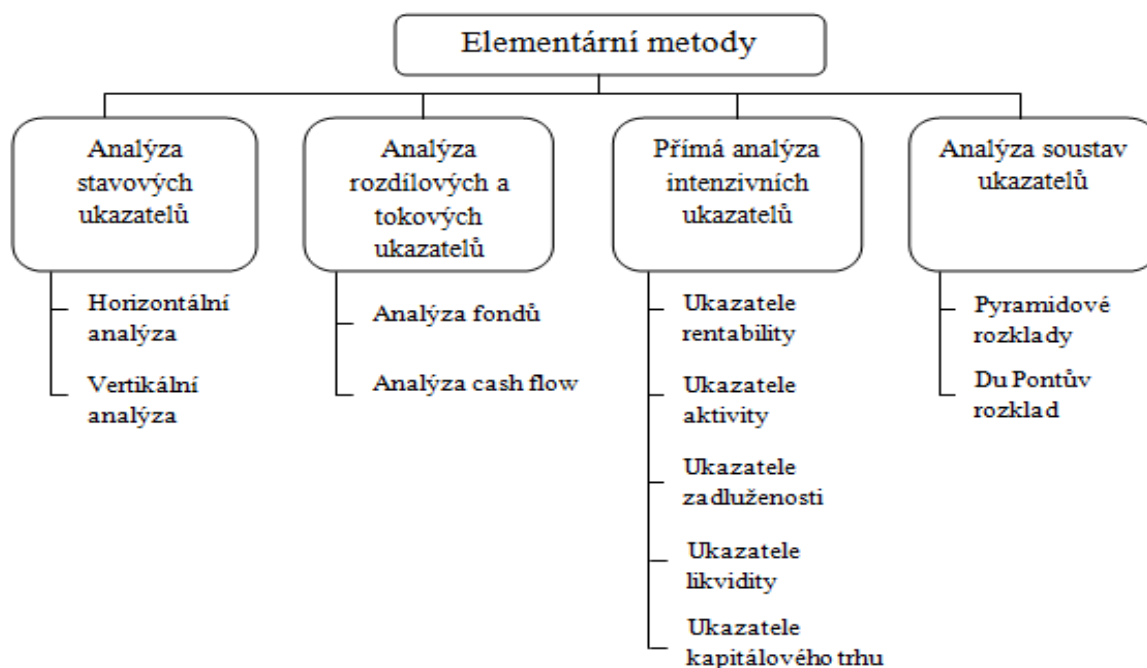
Dle Lednický (2006) každé strategické řízení by mělo zohledňovat faktory působící z externího prostředí. Zároveň hrají významnou roli vnitřní síly podniku a schopnost podniku eliminovat slabé stránky. Z tohoto důvodu k velmi důležitým krokům při strategickém řízení podniku patří provedení externí a interní analýzy podniku. Lze tedy říci, že základem úspěšné strategie podniku je nalezení souladu mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Následující kapitola bude věnována jednotlivým metodám, které využívá podnik pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, tzv. situační analýza.

2.5.1 Finanční analýza

Růčková (2011, s. 9) říká, že finanční analýzu můžeme definovat několika způsoby. Jedna z nejvýstižnějších definic nám říká, že: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídá budoucí finanční podmínky.*“

Finanční analýza je podklad pro management, tedy pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Tato metoda slouží k hodnocení finančního zdraví podniku. K základním skupinám finanční analýzy můžeme zařadit elementární metody a metody vyšší. Vyšší metody nepatří mezi univerzální a tyto metody zpracovávají především specializované firmy. Pro hodnocení finančního zdraví podniku budeme využívat elementární metody. Elementární metody lze členit do několika skupin, které jsou součástí komplexního hodnocení hospodaření podniku. Jednotlivé skupiny zobrazuje obrázek 2.3.

Obr. 2.3 Elementární metody



Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* (2011)

K nejvyužívanějším metodám finanční analýzy patří přímá analýza intenzivních ukazatelů neboli poměrová analýza. V této metodě se hodnotí tyto základní ukazatele:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele aktivity,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele likvidity,
- e) ukazatele kapitálového trhu.

Ada) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vyjadřuje, jak je podnik schopen dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Lze říci, že ukazatelé rentability hodnotí celkovou efektivnost činnosti podniku. Hodnoty této analýzy by měly mít rostoucí tendenci. Za základní pravidlo u rentability podniku můžeme považovat, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je to pro podnik lepší. K základním ukazatelům rentability patří:

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. V podstatě vyjadřuje výnosnost kapitálu, aniž by se dívala na to, z jakých zdrojů byly činnosti podniku financovány. Ukazatel by měl dosahovat minimální výše pěti procent.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři, tedy pouze vlastního kapitálu. Hodnota ukazatele by měla minimálně dosahovat osmi procent.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb (ROS) patří mezi základní ukazatele rentability. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat daného zisku při dané úrovni tržeb. Rentabilita tržeb by měla mít rostoucí charakter.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \quad (2.3)$$

Adb) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak je podnik schopen využívat své finanční prostředky. Zároveň vyjadřuje, jak jsou druhy kapitálu vázány v jednotlivých skupinách majetku podniku. Základní ukazatelé jsou tedy počet obrátek nebo doba obratu jednotlivých druhů zdrojů

a majetku. K základním ukazatelům můžeme tedy zařadit dobu obratu aktiv, zásob, pohledávek nebo závazků. Obecný vzorec pro jednotlivé ukazatele můžeme vyjádřit následovně.

$$\text{Obrat} = \frac{\text{tržby}}{\text{velikost majetku či zdrojů}} \quad (2.4)$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{složka zdrojů nebo majetku} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.5)$$

Počet obrátek u zásob by měl být co nejvyšší, doba obratu naopak co nejnižší. U pohledávek by se hodnota doby obratu měla pohybovat okolo 50 dní, u závazků až 100 dní. Pokud dojde k situaci, že se zvýší počet obrátek zásob a zároveň dojde ke snížení doby obratu zásob, naznačuje to odkapitalizování podniku, což znamená, že podnik nemá kapitál na financování aktiv.

Adc) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají, jakým způsobem podnik financuje své činnosti, tzn., zda je podnikatelská činnost financována spíše z vlastních nebo cizích zdrojů. Tato analýza hledá právě optimální kombinaci vlastního a cizího kapitálu, tedy optimální kapitálovou strukturu.

Celková zadluženost patří k základním ukazatelům zadluženosti. Tento ukazatel je možné nazvat také jako ukazatel věřitelského rizika (debt ratio). Čím vyšší je hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů. Optimální hodnota ukazatele je 35%, některá literatura uvádí, že může dosahovat až 50%.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.6)$$

Koeficient samofinancování (equity ratio) patří k nejdůležitějším ukazatelům zadluženosti. Slouží zároveň pro celkové zhodnocení finanční situace konkrétního podniku. Vyšší hodnota ukazatele charakterizuje vyšší finanční stabilitu společnosti.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 \quad (2.7)$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu patří k významným ukazatelům zadluženosti. Významnou roli hraje v případě, že podnik žádá o úvěr u banky. Hodnota cizích zdrojů by měla být nižší než hodnota vlastního jmění. Hodnota ukazatele by měla být kolem 100 %.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \quad (2.8)$$

Úrokové krytí je pro podnik důležité k tomu, aby zjistil, zda je velikost dluhu únosná. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje úrok. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat nad 8 a kritická hodnota je číslo 3.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \cdot 100 \quad (2.9)$$

Add) Ukazatele likvidity

Obecně pojem likvidita majetku znamená, jakou rychlostí je schopen daný druh majetku se přeměnit na peněžní prostředky. Naproti tomu likvidita podniku vyjadřuje, jak je podnik schopen hradit své závazky.

Okamžitá likvidita se nazývá také likvidita prvního stupně. Vyjadřuje tedy okamžitou schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně. Výsledky tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,2.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Obecně by se hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Ade) Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatelé kapitálového trhu pracují s tržními hodnotami, tedy pomocí burzovních ukazatelů. Jsou určeny zejména pro investory, kteří zjišťují návratnost investic. K základním ukazatelům pro určení tržní hodnoty patří účetní hodnota akcie, čistý zisk z akcie, dividendový výnos a ukazatel P/E.

Účetní hodnota akcie poukazuje na výkonnost podniku v minulém období. Hodnota tohoto ukazatele by měla mít rostoucí tendenci. Pokud tomu tak bude, organizace bude atraktivní pro investory, jelikož se jeví jako zdravý podnik.

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad (2.13)$$

Čistý zisk na akcii vyjadřuje, jaký zisk vykazuje jedna kmenová akcie. Zisk z akcie se rozděluje na dvě základní části: zisk určený na výplatu dividend a reinvestovaný zisk. Investor poté může sledovat jakým způsobem je nakládáno s vytvořeným ziskem.

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad (2.14)$$

Dividendový výnos vyjadřuje zhodnocení vložených finančních prostředků. Investoři především usilují o rostoucí výnosy z dividend.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividendový výnos na 1 akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \cdot 100 \quad (2.15)$$

Ukazatel P/E (price-earning ratio) slouží pro investory, kteří nesledují pouze dividendový výnos. Tito investoři očekávají nárůst tržní ceny akcie, ze kterého plyne kapitálový výnos. Ukazatel vyjadřuje, kolik jsou ochotni akcionáři zaplatit za jednu korunu zisku na akcii. Pokud je hodnota ukazatele nižší v porovnání s minulým obdobím, znamená to, že je akcie podhodnocena. Což znamená, že je to vhodná investiční příležitost, jelikož je akcie levnější.

$$\text{P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk po zdanění na jednu akcii}} \quad (2.16)$$

2.5.2 Pollakova metoda

Dle Pollak (2003) neexistuje žádná přijatelná metoda pro zhodnocení životaschopnosti podniku. Z tohoto důvodu autor knihy Harry Pollak vytvořil na základě svých zkušeností metodu, která je založena na subjektivním hodnocení. Základem této metody je přidělení příslušného počtu bodů k deseti základním položkám. Každá charakteristika má určitý počet bodů, které vyjadřují vliv na budoucnost podniku, jelikož dle Pollaka je velmi důležité pro zhodnocení životaschopnosti podniku odhadnout budoucnost. Základní charakteristiky a nejvyšší možný počet bodů, který lze přidělit k jednotlivým položkám, jsou zobrazeny v tabulce č. 2.3.

Tab. 2.3 Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Nejvyšší počet bodů
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Výrobky (služby) odpovídající trhu	12
Spokojení zákazníci	11
Spokojenost finančních účastníků	11
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	10
Výhodná lokalizace podniku	9
Školení a motivování zaměstnanců	8
Finanční výsledky	8
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	100

Zdroj: POLLAK, Harry. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. (2003)

Body k jednotlivým charakteristikám jsou přiděleny dle důležitosti pro budoucnost organizace. K nejdůležitějším faktorům při hodnocení životaschopnosti podniku patří výzkum trhu cílený na pokrok. K další důležité položce patří výrobky či služby odpovídající požadavkům zákazníků, zároveň tato metoda pozitivně ovlivňuje celkovou pozici podniku na trhu. Spokojené zákazníky získáme právě díky správnému průzkumu trhu, marketingu a zároveň díky dobré motivaci zaměstnanců. Pokud jsou finanční účastníci spokojeni, budou s podnikem uzavírat dlouhodobé smluvní vztahy. V dnešní době se klade velký důraz na životní prostředí, z toho důvodu se v této metodě objevuje také položka, která se tímto tématem zabývá. Základem dobře fungujícího podniku je dobrá kapitálová základna. Podnik může zároveň těžit z dobré lokalizace oproti konkurenci. Pro budoucnost podniku je důležité rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Dobré finanční výsledky jsou základ fungujícího podniku a v neposlední řadě spolehliví dodavatelé ovlivňují celkovou úspěšnost podniku z hlediska dodržení dodací lhůty.

Jednotlivým kritériím můžeme přiřadit různé bodové ohodnocení. Pro jednodušší ohodnocení Pollak vytvořil tabulky, které mohou napomoci hodnotícímu týmu při přiřazení jednotlivých bodů ke kritériím. Jednotlivé tabulky jsou součástí přílohy č. 1.

Základem této metody je, že hodnotící tým přidělí k jednotlivým položkám příslušný počet bodů dle subjektivního hodnocení. Součet těchto bodů vyjadřuje procentuální podíl,

který hodnotí celkovou životaschopnost podniku. Maximálně může součet bodů dosáhnout hodnoty 100. Výsledky metody vyjadřují současnou životaschopnost podniku na trhu. Výsledky tedy mohou být následující:

- 81 – 100 % - životaschopnost podniku je zaručena,
- 61 – 80 % - životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná,
- 41 – 60 % - životaschopnost podniku bez zásahu není zajištěna,
- 21 – 40 % - podnik je „nemocný“,
- 0 – 20 % - podnik je v krizi.

Pollakova metoda pro hodnocení vitality společností může být kritizována, a to zejména kvůli tomu, že je založena na subjektivním hodnocení.

2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) k velmi využívaným metodám pro hodnocení vnějšího okolí podniku patří Porterova metoda pěti konkurenčních sil. Základem tohoto modelu je, že organizace působí v určitém oboru, kde mohou působit konkurenční faktory. Model vychází z pěti základních faktorů, které mohou podnik ovlivňovat, a to:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- vstup nových konkurentů,
- substituty,
- stávající konkurenti na trhu.

Nyní je vhodné si vysvětlit, proč Porter zařadil do zmíněného modelu tyto jednotlivé faktory. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že zákazníci jsou základem pro fungování podniku, a to díky jejich poptávce. Jakýkoliv zákazník může snadno přejít ke konkurenci, proto je důležité, aby získával potřebné informace a kvalitní zboží za přijatelné ceny. U dodavatelů hraje důležitou roli opět cena a kvalita dodávky a samozřejmě také dodržení dodací lhůty. Dalším faktorem v Porterově modelu je vstup nových konkurentů do odvětví. Tomuto může být zabráněno, pokud budou vysoké vstupní náklady do odvětví, pokud v daném odvětví hrají významnou roli monopolní firmy, pokud existují v odvětví podniky, které mají nákladové výhody, pokud je obtížné se připojit k distribučním kanálům atd. V podstatě lze říci, pokud existují určité bariéry vstupu do odvětví. Substituty mohou také ovlivnit existenci fungujícího podniku a to pokud budou konkurenční společnosti nabízet nižší ceny substitutů nebo pokud bude nabídka konkurence diferencovaná. Již existující

konkurence na trhu může také značným způsobem ovlivnit existenci podniku na trhu. V dnešním hyperkonkurenčním prostředí je velmi obtížné si udržet výhodnou pozici v odvětví, proto musí podniky uvážit strategické kroky, které zabrání krachu firmy.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil by měla podniku nastínit různé hrozby, které jej mohou v podnikatelské činnosti ovlivnit. Zároveň může podnik nalézt určité příležitosti, jež mohou snižovat hrozby působící na daném trhu. Jako příklad je možné uvést následující situaci: pokud existuje velké množství konkurentů na trhu, je vhodné, aby podnik svou výrobu určitým způsobem diferencoval a nabídl tak zákazníkům něco jiného a jedinečného oproti konkurenci.

2.5.4 SWOT analýza

Sedláčková (2006) uvádí, že každé strategické řízení podniku je doprovázeno různými metodami, jako další metodu je vhodné uvést právě SWOT analýzu. Pomocí této metody jednoduchým způsobem podnik charakterizuje klíčové faktory, které ovlivňují jeho pozici na trhu. Dvořáček (2012) uvádí, že analýza poukazuje na vnitřní a vnější okolí organizace. Základem metody je identifikace silných stránek (Strong), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Dle Grasseová (2012) základ SWOT analýzy pojednává o tom, že staví silné a slabé stránky uvnitř podniku proti příležitostem a hrozbám, které plynou z okolí. Poté vymezuje pozici organizace, pomocí které se určí strategie dalšího rozvoje. Základem metody je rozvoj silných stránek, potlačování slabých stránek a zároveň využívat příležitosti a eliminování hrozby.

Grasseová (2012) ve své knize uvádí, jaký by měl být postup při realizaci SWOT analýzy, měl by být tedy následující:

- Nejprve bychom měli určit, k čemu realizace SWOT analýzy slouží, jaký je tedy její účel. Předpokládaným cílem je stanovení konečné strategie pro podnik. Poté se určí oblast, pro kterou bude analýza prováděna. Může se jednat o celou organizaci nebo jen o určitou část. Následně se stanoví realizační tým, který se bude podílet na sestavení SWOT analýzy, který by se měl shodnout na konkrétním postupu.
- Následně se provede analýza vnitřního okolí, kde se identifikují silné a slabé stránky podniku. Po identifikaci jednotlivých faktorů se provede jejich hodnocení dle jejich důležitosti z hlediska vlivu na organizaci. Silné a slabé stránky se hodnotí odděleně.

- V dalším kroku se identifikují vlivy z okolí podniku. Je vhodné se věnovat důležitým změnám v odvětví a faktorům úspěchu pro podnik. Postup je obdobný jako při identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek organizace.
- Na závěr se posuzují vzájemné vztahy mezi silnými a slabými stránkami na straně jedné a porovnání vlivů působících z okolí na straně druhé. Poté se určí příslušná strategie, která vyplývá z posouzení vztahů mezi jednotlivými faktory. Na základě různých kombinací silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb mohou vzniknout čtyři situace, které nastíní orientaci podniku do budoucna. Vztahy mezi jednotlivými charakteristikami se tedy znázorní do přehledného diagramu, ve kterém jsou vyjádřeny strategické varianty, jak je vidět na obrázku č. 2.4.

Obr. 2.4 Diagram SWOT analýzy

<div style="text-align: center;"> Vnitřní faktory Vnější faktory </div>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1.....	1.....
	2.....	2.....
	3..... atd.	3..... atd.
Příležitosti (O)	WO strategie	SO strategie
1.....	hledání	využití
2.....	Překonání slabé stránky	Využití silné stránky
3..... atd.	využitím příležitosti	ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WO strategie	ST strategie
1.....	vyhýbání	konfrontace
2.....	Minimalizace slabé stránky	Využití silné stránky
3..... atd.	a vyhnutí se ohrožení	k idvrácení ohrožení

Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. (2012)

Nyní je vhodné si vysvětlit, co jednotlivé strategie znamenají. Grasseová (2006) vysvětluje jednotlivé strategie následovně.

Strategie hledání (WO strategie), v této situaci má podnik určité příležitosti v okolí, ale zároveň vykazuje velké množství slabých stránek. Zde by měl podnik využívat příležitosti, které se v okolí nachází a tím překonat slabé stránky podniku. K tomu, aby podnik využil příležitostí v okolí, bude potřeba získání dalších zdrojů.

Strategie využití (SO strategie) si podnik zvolí, pokud vykazuje velké množství příležitostí a zároveň i silných stránek, které podporují využití jednotlivých příležitostí, jež se v okolí podniku nachází. Každá organizace směřuje k dosažení tohoto stavu, bohužel se tato žádoucí situace v reálné ekonomice vyskytuje jen zřídka.

Strategie vyhýbání (WT strategie), ve které se podnik setkává s velkým množstvím slabých stránek a zároveň jeho existence je ohrožena rizikovými faktory z okolí podniku. V této situaci by měl podnik usilovat o to, aby základní funkce podniku směřovaly k naplnění poslání. Zároveň by měl podnik minimalizovat slabé stránky a hrozby.

Strategie konfrontace (ST strategie) vyjadřuje, že podnik vykazuje silné stránky, jejichž síla je ohrožena působením hrozeb z okolí. Cílem je identifikace hrozeb v okolí a následně jejich přeměna s využitím silných stránek podniku.

Dle Grasseová (2010) SWOT analýza může být využita nejen pro určení strategie podniku do budoucna, zároveň může být podkladem pro stanovení vize nebo cílů podniku. Největší pozornost by měl podnik věnovat kritickým oblastem a určitým způsobem slabé stránky či hrozby eliminovat.

2.5.5 PEST analýza

Grasseová (2010) uvádí, že při strategickém řízení je vhodné rozpoznat vlivy působící na společnost, které mohou ohrozit záměr podniku. Z toho důvodu je vhodné při určení strategie podniku využít komplexní metodu pro analýzu vnějšího prostředí, tedy PESTLE analýzu. V práci bude využita pouze zkrácená verze této metody, a to její modifikace PEST analýza. Dle Dvořáček (2012) se PEST analýza zabývá politicko-právními (P), ekonomickými (E), sociálně-demografickými (S) a technicko-technologickými (T) faktory. Využívá se k tomu, aby podnik identifikoval tržní prostředí, ve kterém se nachází a zároveň charakterizoval určité příležitosti či překážky, které se mohou v daném odvětví objevit. Blažková (2007) ve své knize charakterizuje jednotlivé položky PEST analýzy následovně.

Politicko-právní faktory – legislativa regulující podnikání, legislativa určující zdanění podniků či jednotlivců, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitele, pracovní právo, vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení, předpisy EU.

Ekonomické faktory – HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, monetární politika, vládní výdaje, minimální mzda, daně, měnové kurzy, inflace.

Sociálně-demografické faktory – rozdělení příjmů, demografické faktory (věk, pohlaví, velikost rodiny, atd.), pracovní mobilita, životní styl, vzdělání, činnosti ve volném čase, kulturní vlivy, regionální rozdíly.

Technicko-technologické faktory – výdaje na výzkum a vývoj, inovace technologií, nové patenty, inovace informačních technologií, spotřeba energie, internet.

Zmíněná metoda může významně ovlivnit rozhodování daného podniku, a to díky vymezení jednotlivých faktorů, které mohou působit na podnik v rámci podnikatelské činnosti.

2.6 Postupové kroky pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

V aplikační části diplomové práce budou využity poznatky z teoretické části. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti jakékoli společnosti je nezbytné využít analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, aby byla zjištěna současná situace konkrétního podniku v tržním prostředí.

Nejprve bude charakterizována podnikatelská činnost konkrétního dopravního podniku. Následně bude provedena analýza současné situace podniku pomocí vybraných metod, které byly charakterizovány v teoretické části diplomové práce.

Ke zhodnocení konkurenceschopnosti bude využita SWOT analýza dopravní společnosti, kde budou charakterizovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. V této metodě budou využity poznatky z knihy Moniky Grasseové – Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Součástí této knihy je CD, které usnadňuje tvorbu SWOT analýzy.

Následuje aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil, která hodnotí vnější prostředí podniku. Metoda vymezuje odběratele, dodavatele nebo substituty. V této metodě jsou zároveň popsány stávající a nové potenciální konkurenční společnosti na trhu, které mohou ohrozit pozici podniku. Pro Porterovu metodu budou využity poznatky z knihy Keřkovského a Vykypěla: Strategické řízení: teorie pro praxi. Síla jednotlivých konkurenčních sil se hodnotí dle přiřazených kritérií.

Poté bude provedena Pollakova metoda, která je vhodná pro analýzu malého či středního podniku. Metoda hodnotí celkovou životaschopnost podniku na základě konkrétních kritérií. Jednotlivým kritériím budou přiřazeny body dle subjektivního hodnocení. Následně se provede vyhodnocení jednotlivých položek a dojde k zařazení podniku do

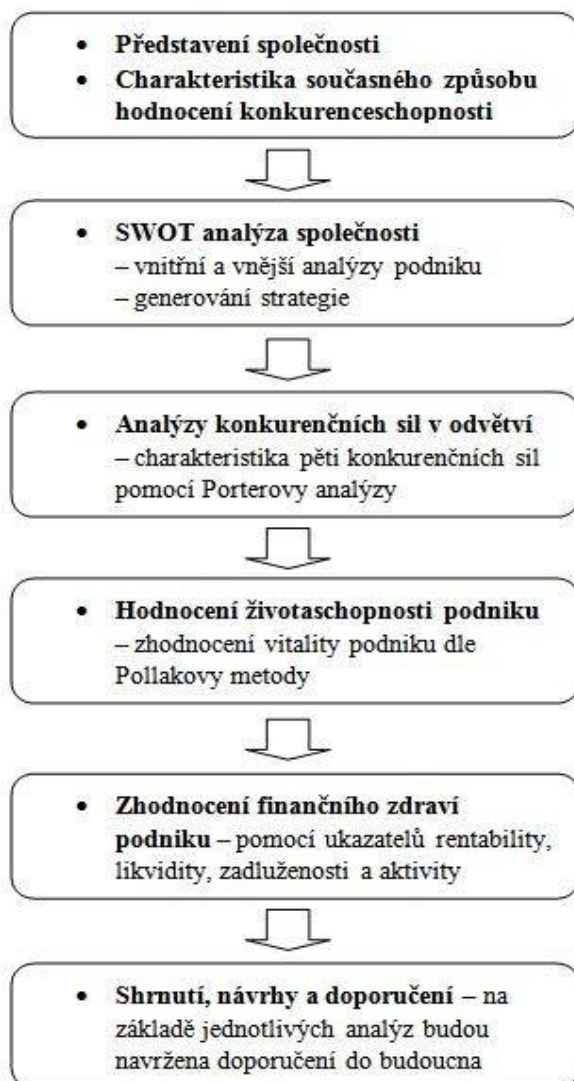
příslušné skupiny. V závěrečné části Pollakovy metody společnost zjistí, jaká je jeho životaschopnost.

V další části bude zpracována finanční analýza společnosti, která zhodnotí finanční zdraví podniku. Budou vypočteny vybrané ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Jednotlivé ukazatele byly vymezeny v teoretické části. Ukazatele kapitálového trhu zde nebudou propočteny, jelikož podnik nevlastní akcie, se kterými by obchodoval na trhu.

Na základě zhodnocení jednotlivých metod budou navrženy vhodné strategie pro zajištění konkurenceschopnosti podniku do budoucna.

Jednotlivé postupové kroky pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku, jsou zobrazeny v následujícím obrázku č. 2.5.

Obr. 2.5 – Postupové kroky pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování

3. Zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku

Následující kapitola se nejprve bude věnovat charakteristice dopravního podniku. Budou vymezeny skutečnosti týkající se historie a cílů podniku, následně bude popsána podnikatelská činnost. Poté bude provedena analýza současného stavu podniku. Analýza společnosti bude provedena pomocí vybraných metod, které byly popsány v teoretické části. Konkrétně se jedná o Porterovu metodu pěti konkurenčních sil, Pollakovu metodu, PEST analýzu a SWOT analýzu. Společnost si nepřije, aby bylo uvedeno její jméno, proto je v další části diplomové práce podnik označen jako společnost XYZ, s. r. o.

3.1 Charakteristika společnosti

Téma diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku. Tento podnik nemá dlouhou historii, na trhu se nachází poměrně krátkou dobu. Společnost byla založena 6. května 2009 zápisem do obchodního rejstříku, který je veden krajským soudem v Ostravě. Sídlo společnosti se od založení změnilo. Nejprve podnik sídlil v Mořkově, ale provozovna se nacházela na ulici Svazarmovská 317 ve Frýdku Místku. Po roce působení na trhu, tedy od roku 2010, je sídlo společnosti shodné s místem provozovny, to znamená, že sídlo společnosti se v současné době nachází také ve Frýdku Místku. Podnik sídlí v centru města, kde má pronajaté kancelářské prostory. Společnost založili tři společníci, a to Bc. Radmila Galiová, Šárka Podolová a Kateřina Juřicová. V současné době má podnik šest zaměstnanců. Společnost nemá dceřiné společnosti ani žádný zahraniční kapitál.

Společnost XYZ, s. r. o. se zaměřuje na zprostředkování nákladní kamionové dopravy. Podnikatelská činnost tedy spočívá v zajištění služeb pro přepravu obchodovatelného zboží v rámci celé Evropské unie. Lze tedy říci, že základem podnikatelské činnosti tohoto podniku je spediční činnost, která poskytuje své služby v tuzemské i mezinárodní dopravě. Zajišťuje vývoz i dovoz, a to jak pro dodavatele, tak pro odběratele. Nabídka společnosti je rozsáhlá, nabízí vytížení pro vozy chladírenské, izotermické, plachtové, velkoobjemové či tandemové soupravy. Dokáže zajistit také zásilky chlazeného zboží anebo zásilky nebezpečného odpadu (ADR).

Celková nákladní přeprava probíhá v několika fázích, je vhodné si zobrazit, jak probíhá celková přeprava sběrných zásilek. Nejprve se provádí sběr obchodovatelného zboží od konkrétního odběratele. Následuje kompletace zásilek od jednotlivých odběratelů k přepravě do cílové destinace. Poté se zkompletovaná zásilka přepraví na terminály do příslušné země. Na závěr se konkrétní zásilky rozvezou ke konečnému příjemci. V případě

uzavření objednávky přecházejí rizika spojená s přepravou na společnost XYZ, s. r. o. Těmto rizikům je podnik vystaven od uzavření objednávky až po zaplacení přepravy. Z tohoto důvodu má podnik uzavřen různé pojistné smlouvy, jako například pojištění nákladu vozidel nebo exportní pojištění.

Společnost má mnoho odběratelů, jedná se převážně o zahraniční partnery z celé Evropské unie. S tuzemskými odběrateli obchodní transakce neprovádí, a to z důvodu nevyhovující platební morálky českých spedičních firem. Pro společnost je velmi důležitý výběr klientů. Z tohoto důvodu si podnik před spoluprací s určitým odběratelem prověřuje firmu exportní pojišťovnou. Co se týká dodavatelů, tak se společnost zaměřuje především na dopravní firmy z České a Slovenské republiky, kteří jsou plátcí daně z přidané hodnoty. Než začne podnik s dodavatelem spolupracovat, požaduje zaslání dokumentů, na základě kterých si podnik prověří firmu, a to z jak z pohledu dopravce, tak klienta. Ke konkrétním dokumentům můžeme zařadit například potvrzení o registraci DPH, pojištění nákladů nebo koncesní listiny. Společnost spolupracuje pouze s klienty, kteří mají dobrou platební morálku a jsou pojištěni.

Podnik XYZ, s. r. o. je poměrně malý podnik, což naznačuje i zmíněný počet zaměstnanců, společnost se tedy člení pouze na ekonomické a spediční oddělení. Jak již bylo zmíněno, důležitou oblastí pro zprostředkování nákladní kamionové dopravy je spediční činnost. Spediční oddělení se dělí na jednotlivé části dle destinací, na které se společnost zaměřuje. Podnik spolupracuje především se zeměmi Evropské unie a k hlavním destinacím patří zejména Španělsko, Itálie nebo Německo. Zaměstnanci tohoto oddělení prostřednictvím smluvních partnerů organizují dopravu jednotlivých kamionů po celé EU. K dalším činnostem patří například vyřízení pro příslušné dodávky, zajištění řádné nakládky nebo sledování celé trasy přepravovaného zboží od jeho nakládky až po vykládku. Přeprava zásilek je prováděna prostřednictvím smluvních dopravců.

3.1.1 Stávající přístup k hodnocení konkurenceschopnosti

Téma diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku, konkrétně se tedy jedná o společnost XYZ, s. r. o. Společnost na trhu působí krátkodobě, z tohoto důvodu provádí neustálé monitorování trhu a sleduje možné trendy.

Společnost od začátku svého působení na trhu žádným způsobem nehodnotila svou konkurenceschopnost na trhu, neprovádí průzkumy trhu, analýzu konkurence nebo komplexní hodnocení konkurenceschopnosti. Pouze sleduje obrat jednoho konkurenčního podniku, ale

název z opodstatněných důvodů nebude zmíněn. Právě z tohoto důvodu bylo společně s vedením společnosti zvoleno téma diplomové práce zaměřující se na zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti XYZ.

3.2 SWOT analýza společnosti

Pro zhodnocení současné situace společnosti XYZ byla vybrána SWOT analýza. Pro tvorbu SWOT analýzy bude využito poznatků z knihy Grasseové (2012): Analýza podniku v rukou manažera. V knize je uveden metodologický postup při tvorbě této analýzy, ze kterého se bude vycházet.

Nejprve je důležité si určit účel tvorby SWOT analýzy, oblasti analýzy a realizační tým. Analýza je prováděna za účelem zhodnocení současné situace celého podniku na trhu a následné určení strategie pro budoucnost společnosti. Identifikace a hodnocení analýzy bylo provedeno společně se zkušeným týmem, který se skládá z jednatelky firmy a finanční ředitelky společnosti. Všichni členové týmu se shodli na konkrétním postupu při tvorbě SWOT analýzy.

V následující části bude provedena vnitřní analýza společnosti, ve které se identifikují silné a slabé stránky. V přehledných tabulkách, které jsou součástí přílohy č. 2, tým zkušených pracovníků podniku vymezuje silné a slabé stránky společnosti. Zároveň je zde uveden důvod, proč byly jednotlivé položky uvedeny do daného kritéria. Pokud se provede identifikace silných a slabých stránek, následuje jejich hodnocení, tedy určení důležitosti. Důležitost je možné stanovit dvěma způsoby, a to metodou párového srovnání nebo metodou alokace 100 bodů. V této diplomové práci je zvolena metoda párového srovnání. Metoda vychází z toho, že si identifikované silné nebo slabé stránky porovnáme v páru a určíme, která z nich je důležitější vzhledem k analyzované oblasti. Důležitější položka se zapíše do tabulky. Následně se sečte, kolikrát se daná důležitější položka objevila v příslušném řádku či sloupci. Pokud párové srovnání provádí více členů týmu, důležitost jednotlivých stránek se zjistí tak, že se sečte počet priorit daných položek od jednotlivých členů týmu. Hodnocení jednotlivých kritérií a určení důležitosti jednotlivých položek silných a slabých stránek podniku jsou součástí přílohy č. 2.

Po identifikaci silných a slabých stránek přichází na řadu identifikace příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Položky jednotlivých kritérií z vnějšího prostředí jsou identifikovány v tabulkách, které jsou součástí přílohy č. 2. Poté následuje hodnocení hrozeb a příležitostí, což provádí celý realizační tým SWOT analýzy. U hodnocení hrozeb se díváme

na dopad dané hrozby na analyzovanou oblast. Naopak u příležitostí sledujeme přínos pro společnost. Pro zjištění závažnosti nebo přínosu dané položky pro společnost je zvolena stupnice, což ukazuje tab. 3.6, která je sestavena z pěti kritérií.

Tab. 3.6 Ohodnocení závažnosti dopadu/přínosu položky pro společnost

Slovní vyjádření závažnosti dopadu/přínosu pro společnost	Počet bodů
zanedbatelný	1
málo významný	2
významný	3
velmi významný	4
nepříjemný	5

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Poté následuje zjištění pravděpodobnosti vzniku jednotlivých položek hrozeb nebo příležitostí. Bude využita semikvantitativní metoda, která vychází ze slovního vyjádření a hodnotí se také pomocí bodové stupnice, což je uvedeno v tabulce 3.7. Součástí této tabulky je zároveň pravděpodobnost vzniku v procentech.

Tab. 3.7 Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby/příležitosti

Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti/hrozby	Pravděpodobnost vzniku v procentech	Počet bodů
téměř nemožné	1 až 2 %	1
výjimečně možná	21 až 40 %	2
běžně možná	41 až 60 %	3
vysoce pravděpodobná	61 až 80 %	4
hraničící s jistotou	81 až 100 %	5

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Pro zjištění úrovně rizika nebo přínosu se vynásobí body závažnosti s pravděpodobnostmi. Nyní budou identifikovány jednotlivé hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí a zároveň bude uveden důvod, proč byly uvedeny dané položky. Vyhodnocení hrozeb a příležitostí je součástí přílohy č. 2.

Po identifikaci a hodnocení vnitřních a vnějších faktorů podniku následuje fáze tvorby matice SWOT. K základním činnostem při tvorbě matice patří nejprve zaznamenání faktorů se strategickým významem. Zde se vyberou silné a slabé stránky s vysokou důležitostí a příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou přínosu či rizika. Z těchto faktorů budou následně generovány alternativní strategie. Generování strategií vychází z kombinování vnitřních a vnějších faktorů, ze kterých můžeme vytvořit SO strategie, WO strategie, ST strategie nebo

WT strategie. Následně bude vybrána jedna ze čtyř alternativních strategií SWOT analýzy. Jednotlivé strategie jsou popsány v teoretické části a jsou součástí obrázku 2.4. Výběr nejdůležitějších vnitřních a vnějších faktorů a generované strategie jsou součástí přílohy č. 2.

Nyní se přechází k závěrečné části určení konečné strategie, na kterou by se měl podnik zaměřit. Konečné hodnocení bude vycházet ze tří nejdůležitějších položek u jednotlivých faktorů. K těmto vnějším a vnitřním faktorům budou přiřazeny body dle důležitosti a váhy. Důležitost je určena z hodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, toto hodnocení je součástí přílohy č. 2. Váha je vypočtena dělením počtem priorit dané položky a celkového počtu priorit. Součet jednotlivých vah musí mít hodnotu 1. Konečné hodnocení se zjistí pomocí součinu přidělených bodů a vah u jednotlivých položek faktorů. Poté se provede součet konečného hodnocení odděleně u silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledné určení strategie získáme rozdílem interních faktorů a externích faktorů.

Ze závěrečného hodnocení SWOT analýzy bylo zjištěno, že mezi vhodné strategie do budoucna pro společnost XYZ, s. r. o., patří strategie konfrontace. Z této strategie vyplývá, že podnik vykazuje významné silné stránky jako je například dobrá platební morálka podniku, znalost dopravního trhu nebo individuální přístup k zákazníkům, ale jejich síla je ohrožena působením hrozeb z vnějšího prostředí. Konkrétní doporučené strategie, na které by se podnik mohl zaměřit v budoucnosti, jsou vymezeny v tabulce č. 3.10.

Tab. 3.10 Strategie konfrontace

Kombinace	Popis ST strategií
S4, T1	Díky zkušeným zaměstnancům s vysokou úrovní jazykových schopností si podnik může vytvořit konkurenční výhodu na trhu.
S1, S5, T2, T5	Dobrá platební morálka a stabilní finanční situace může napomoci společnosti překonat hrozby týkající se nestabilních měnových kurzů či rostoucích cen pohonných hmot.
S3, S7, T6	Individuálním přístupem k zákazníkům a dobrými vztahy s klienty podnik může překonat hrozbu týkající se ztráty odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Pro společnost tedy bude důležitá důkladná identifikace hrozeb z okolí a následná možná přeměna s využitím silných stránek podniku. Podnik může získat konkurenční výhodu na trhu díky zkušeným zaměstnancům, kteří pracují v daném oboru již dlouhá léta a velmi dobře znají prioritní trhy, na které se orientují. Pro podnik bude velmi obtížné se potýkat

s vysokou konkurencí v Moravskoslezském kraji. Ale díky spolehlivým obchodním partnerům, stabilní finanční situaci nebo díky velmi zkušeným pracovníkům si společnost XYZ, s. r. o. může vybudovat velmi silnou pozici na trhu.

3.3 Porterova metoda pěti konkurenčních sil v dopravní společnosti

V další části kapitoly bude provedena analýza vnějšího prostředí společnosti XYZ, s. r. o., a to pomocí Porterovy metody pěti konkurenčních sil. Metoda bude zpracována dle Keřkovský a Vykypěl (2006). Metoda bude modifikována dle potřeb společnosti. Což znamená, že se u jednotlivých konkurenčních sil neobjeví všechny hodnotící kritéria, která uvádí kniha Keřkovského a Vykypěla. Autoři k jednotlivým konkurenčním faktorům přiřadili kritéria, která ohodnotí tým odborníků pomocí bodové škály 1 - 9. Horní a dolní hranice bodování jsou u každého kritéria charakterizována individuálně. Poté, co tým odborníků přiřadí příslušné bodové hodnocení k jednotlivým kritériím, provede se součet těchto bodů a vypočte se aritmetický průměr, čímž se získá výsledné hodnocení konkurenčního faktoru.

Metoda spočívá v hodnocení konkurenčních faktorů týmovým způsobem. Hodnocení tedy bylo provedeno společně s finanční ředitelkou společnosti, jednatelkou firmy a autorkou diplomové práce. Do tabulek budou tedy zaznamenány průměrné body hodnotící skupiny. Metoda dle Keřkovský a Vykypěl (2006) v sobě nezahrnuje pouze současné faktory, ale snaží se také předpovídat budoucí vývoj. Z toho důvodu ohodnocení jednotlivých konkurenčních kritérií bylo provedeno pro rok 2015 a predikce pro rok 2017. Tabulky s ohodnocenými kritérii jsou vymezeny v příloze č. 3. V následujících podkapitolách budou charakterizovány jednotlivá kritéria konkurenčních sil pro společnost XYZ, s. r. o.

3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Počet významných zákazníků

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) je obrat společnosti spjat s počtem významných zákazníků. Jestliže je podíl prodeje spjat s nízkým počtem zákazníků, odráží se tento fakt ve vysoké vyjednávací síle těchto zákazníků. Společnost XYZ, s. r. o. spolupracuje přibližně s deseti významnými velkými odběrateli. Jelikož se jedná o malou společnost, počet významných odběratelů je poměrně velký. K dalším zákazníkům společnosti řadíme spíše drobné odběratele, kterých je podstatně více. Přibližně se jedná o padesát tři drobných zákazníků. Společnost se zaměřuje především na zahraniční odběratele z celé Evropské unie, konkrétně se jedná například o oblasti Španělska, Itálie nebo Německa. Konkrétní jména

odběratelů zde nemohou být zmíněny ze strategických důvodů. Firma neprovádí mnoho obchodních transakcí s tuzemskými zákazníky, jelikož ze svých vlastních zkušeností ví, že platební morálka českých spedičních podniků je dosti špatná. Dopravní společnost hledá především spolehlivé klienty, kteří jsou pojištěni a mají dobrou platební morálku.

Význam služby pro zákazníka

Jak uvádí Keřkovský a Vykypl (2006), zvyšující se význam služeb pro zákazníka se odráží ve vysokých výdajích daného spolupracujícího partnera. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, hlavní činnost podniku se zaměřuje na mezinárodní kamionovou přepravu obchodovatelného zboží. Činnost je spjata s velkým množstvím požadavků, od uzavření objednávky přechází veškerá rizika na společnost XYZ, s. r. o. Činnost v sobě zahrnuje svoz zásilek od odběratele, kompletace těchto zásilek k přepravě do příslušné destinace, přeprava na terminály cílové země a v neposlední řadě rozvoz zásilek ke konečnému příjemci. Požadavky na dopravní společnost se neustále zvyšují i ohledně administrativních prací, např. zasílání dokladů během přepravy. Veškeré tyto aspekty se promítají do konečné ceny poskytované služby. Z tohoto důvodu zákazníci vynakládají poměrně vysoké výdaje na zprostředkování této služby.

Náklady switching costs (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci)

Vyjednávací síla zákazníků se zároveň odráží ve velikosti nákladů přechodu ke konkurenci. Pokud jsou tyto náklady přechodu vysoké, zvyšuje se vyjednávací síla zákazníků, uvádí Keřkovský a Vykypl (2006). Jelikož společností, zaměřujících se na spediční činnost v Moravskoslezském kraji, je dostatek, zákazníci poměrně snadno mohou přejít ke konkurenci. Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou tedy nízké.

Hrozba zpětné integrace

Zmíněná hrozba souvisí s možností, že zákazník začne podnikat v daném oboru a poté může zásobovat sám sebe. Dle Keřkovský a Vykypl (2006) se hodnotí pravděpodobnost naplnění této skutečnosti. Dle pracovníků společnosti XYZ, s. r. o. je skutečnost, že začne zákazník podnik ve spediční činnosti, velmi málo pravděpodobná, ale možná. Jde o poměrně rozsáhlou činnost, za kterou si zákazník raději zaplatí.

Ziskovost zákazníka

V tomto případě se vyjednávací síla zákazníka odráží v jeho ziskovosti. Keřkovský a Vykypl (2006) uvádí, že pokud je ziskovost zákazníka vysoká, jeho vyjednávací síla se

snižuje. Ziskovost zákazníků společnosti XYZ, s. r. o. je poměrně vysoká, z tohoto důvodu se vyjednávací síla zákazníků snižuje.

Současné ohodnocení vyjednávací síly zákazníků je podprůměrné. Z týmového ohodnocení bylo zjištěno, že hodnota vyjednávací síly zákazníků je 3,8. Co se týká budoucí vyjednávací síly zákazníků, mohla by se jejich síla zvýšit, při bodovém ohodnocení dosáhla predikce hodnoty 4,2. Jednotlivé kritéria a jejich výsledné hodnoty je vhodné zobrazit také v grafu č. 3.1. Ohodnocení jednotlivých kritérií vyjednávací síly zákazníků jsou zobrazeny v příloze č. 3.

Graf 3.1 – Vyjednávací síla zákazníků pro období 2015 a 2017



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Počet významných dodavatelů

Pokud se zvyšuje počet dodavatelů, snižuje se jejich vyjednávací síla a naopak, jak uvádí Keřkovský a Vykypl (2006). Společnost spolupracuje především s dopravními podniky z České a Slovenské republiky, které jsou plátcí DPH. Počet velkých významných dodavatelů je deset. Dále společnost uzavírá obchodní transakce i s drobnými dodavateli, jejich počet se pohybuje kolem sedmdesáti. Konkrétní jména dodavatelů zde nemohou být zmíněna ze strategických důvodů. Jelikož se jedná o malou dopravní společnost, počet dodavatelů je poměrně vysoký, ale jedná se převážně o drobné dodavatele.

Substituty – hrozba dodavatelů?

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) by měl podnik zhodnotit, zda dodavatele může ohrozit existence substitutů. Následně určí, zda existence substitutů je velká či malá hrozba. Mezi substituty silniční nákladní kamionové dopravy můžeme zařadit například železniční, leteckou nebo vodní přepravu. V dnešní době je kladen velký důraz na ekologii, proto mohou někteří zákazníci přejít k železniční dopravě. Ale silniční přeprava je stále oblíbenější než železniční přeprava. Z tohoto důvodu je hrozba substitutů pro dodavatele velmi malá.

Význam odběratelů pro dodavatele

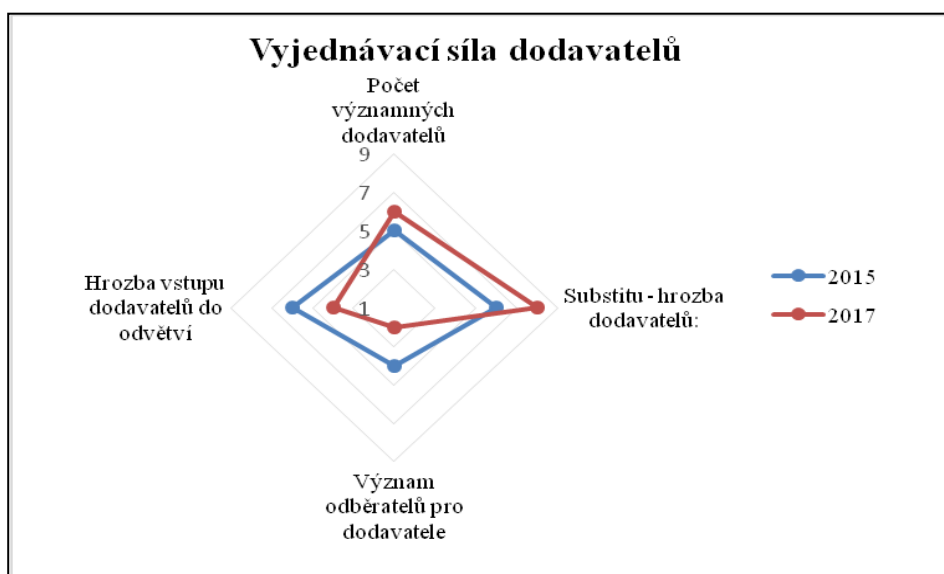
Dle významu odběratelů pro dodavatele se hodnotí vyjednávací síla dodavatelů. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že pokud se význam odběratelů pro dodavatele zvyšuje, tak klesá vyjednávací síla dodavatelů a naopak. Společnost XYZ, s. r. o. je pro své dodavatele velmi důležitá, ale je nahraditelná díky vysoké konkurenci v odvětví. Můžeme ale říci, že v současné době je společnost velmi významná pro své dodavatele.

Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví

V tomto případě se hodnotí pravděpodobnost vstupu dodavatelů do odvětví. Keřkovský a Vykypěl (2006) říkají, že pokud existuje hrozba vstupu dodavatelů do odvětví, zvyšuje se jejich vyjednávací síla. U dopravní společnosti je pravděpodobné, že dodavatelé by mohli začít také zprostředkovávat nákladní kamionovou dopravu a tedy začít podnikat v tomto oboru. Poté by mohla společnost ztratit významného dodavatele, z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů vysoká.

Konkurenční síla týkající se vyjednávací síly dodavatelů je poměrně vysoká. Průměrná hodnota vyjednávací síly dodavatelů dosáhla 6,5. Zhodnocení pro rok 2017 dosáhlo bodů 6,25, vyjednávací síla dodavatelů by se tedy mohla snížit. V grafu 3.2 jsou promítnuty výsledné hodnoty vyjednávací síly dodavatelů. Celkové týmové ohodnocení je součástí přílohy č. 3.

Graf 3.2 – Vyjednávací síla dodavatelů pro období 2015 a 2017



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Hrozba vstupu konkurence do odvětví

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví

Následující kritérium souvisí s bariérami vstupu do odvětví. Dle Keřkovský a Vykypl (2006) se nutnost kapitálu odvíjí od potřeby know how, licencí, patentů atd. Zde tedy určíme, zda je kapitálová náročnost vstupu do odvětví vysoká nebo nízká. V případě, že by chtěla nějaká firma začít podnikat v oboru jako společnost XYZ, s. r. o. je zapotřebí mít dostatek kapitálu, kontaktů a kvalifikovanou pracovní sílu. V tomto případě je kapitál velmi podstatný a důležitý.

Přístup k distribučním kanálům

Pokud je přístup k distribučním kanálům jednodušší, roste s touto skutečností i riziko vstupu konkurence do odvětví, říká Keřkovský a Vykypl (2006). Přístup k distribučním kanálům je ve zprostředkování kamionové dopravy poměrně snadný a jednoduchý. Z tohoto hlediska je vstup potenciálních konkurentů do odvětví poměrně snadný.

Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví patenty, licence, technologie, know how

V tomto případě, dle Keřkovský a Vykypl (2006), podnik hodnotí pouze jestli je potřeba při vstupu do odvětví vlastnit skutečnosti vymezené výše. Jak již bylo zmíněno, pro začínající společnost je důležité mít dostatek finančních prostředků a know how. V tomto odvětví nepotřebuje podnik vlastnit žádné patenty či licence.

Přístup k surovinám, energii, pracovní síle

Zde se, dle Keřkovský a Vykypěl (2006) hodnotí snadnost přístupu k surovinám, energii nebo pracovní síle. V tomto případě je možné si kritérium rozdělit na dvě poloviny. Přístup k surovinám a energiím je poměrně snadný. Naopak najít kvalifikovanou pracovní sílu se znalostmi v oboru a vysokou úrovní cizích jazyků je nelehký úkol.

Diferenciace služeb, loajalita zákazníků současných konkurentů

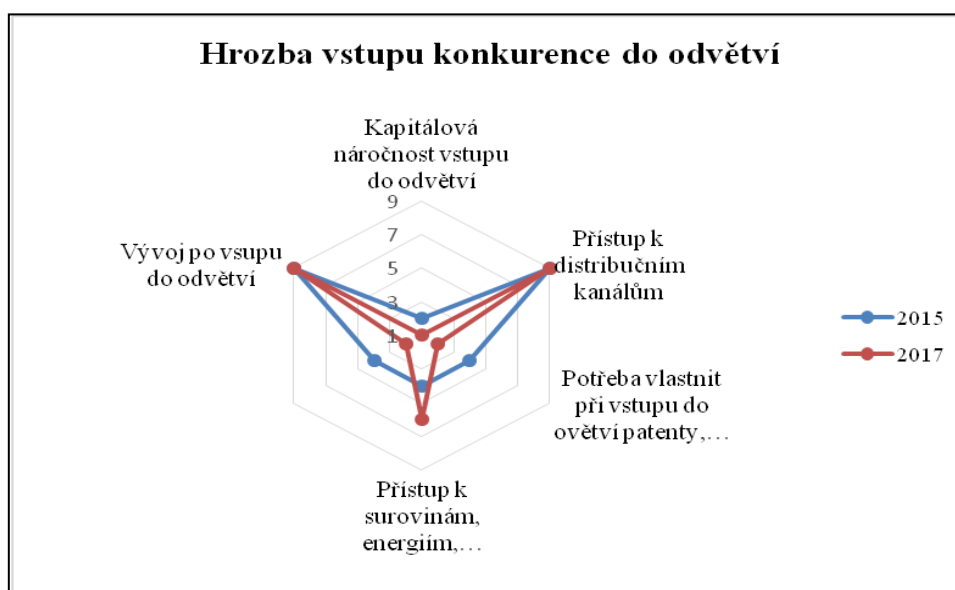
Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že pokud existuje v současném odvětví organizace, která má diferencované výrobky nebo služby a zároveň loajální zákazníky, bude obtížnější vstup do odvětví pro potenciální konkurenty. Zmíněné kritérium se vyskytuje poměrně často, ale především v zahraničí. Z tohoto důvodu, pokud by chtěla česká společnost vstoupit do odvětví, bude potřeba zapůsobit také v zahraničním tržním prostředí.

Vývoj po vstupu do odvětví

Může nastat situace, že podnik vstoupí do odvětví a následně po neúspěchu bude chtít z odvětví odejít. Keřkovský a Vykypěl (2006) říká, že pokud je snadný výstup z odvětví, pak hrozba vstupu potenciálních konkurentů je vyšší. V případě, že by podnik neuspěl v daném odvětví, je snadné z toho odvětví následně vystoupit. Neexistují zde žádné bariéry či omezení při výstupu společnosti z odvětví.

Z ohodnocení kritéria hrozby vstupu potenciálních konkurentů do odvětví je zřejmé, že vstup do odvětví je poměrně snadný. Proto je konkurence v tomto odvětví v Moravskoslezském kraji poměrně vysoká. Hodnota kritéria hrozby vstupu konkurentů do odvětví je 5,33. V budoucnosti by mohlo dojít k vytvoření určitých bariér vstupu do odvětví, např. i z tohoto důvodu se hodnota hrozby vstupu potenciálních konkurentů do odvětví snížila na 4,83. Výsledné hodnoty je možné zobrazit také v grafu 3.3. Celkové ohodnocení konkurenčního faktorů je součástí přílohy č. 3.

Graf 3.3 – Hrozba vstupu konkurence do odvětví pro období 2015 a 2017



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Hrozba substitutů

Existence substitutů na trhu

V odvětví zabývajícím se přepravou obchodovatelného zboží se můžeme setkat s různými druhy prostředků, které mohou tuto službu nahradit. Jde především o železniční, leteckou nebo vodní přepravu. Je na zákazníkovi, jaký způsob přepravy si zvolí. Každý prostředek má své výhody a nevýhody. Jelikož společnost, na kterou je diplomová práce aplikována, se zaměřuje na silniční dopravu, můžeme říci, že na trhu existují substituty, ale ne ve velkém množství.

Konkurence v odvětví substitutů

Co se týká konkurence u substitutů, jako například u železniční nákladní přepravy, není zde vysoká. Nákladní přepravu provádí především ČD Cargo. Co se týká letecké dopravy, konkurence je vyšší a vodní přeprava není tak obvyklá a konkurence není v podstatě žádná. V České republice je tedy stále nejvíce oblíbená silniční přeprava. Dle Keřkovský a Vykypl (2006), pokud je konkurence v odvětví substitutů vysoká, pak tyto podniky mohou být aktivní a mohou začít podnikat i v jiném oboru.

Hrozba substitutů v budoucnu

V budoucnu může nastat situace, že zákazníci přejdou na jiný druh přepravy. V dnešní době je kladen velký důraz na ekologii, z tohoto důvodu může v budoucnu nastat situace, že

se velká část dopravy zaměří na železniční přepravu. Z tohoto důvodu zde existuje určité riziko hrozby substitutů v budoucnu.

Vývoj cen substitutů

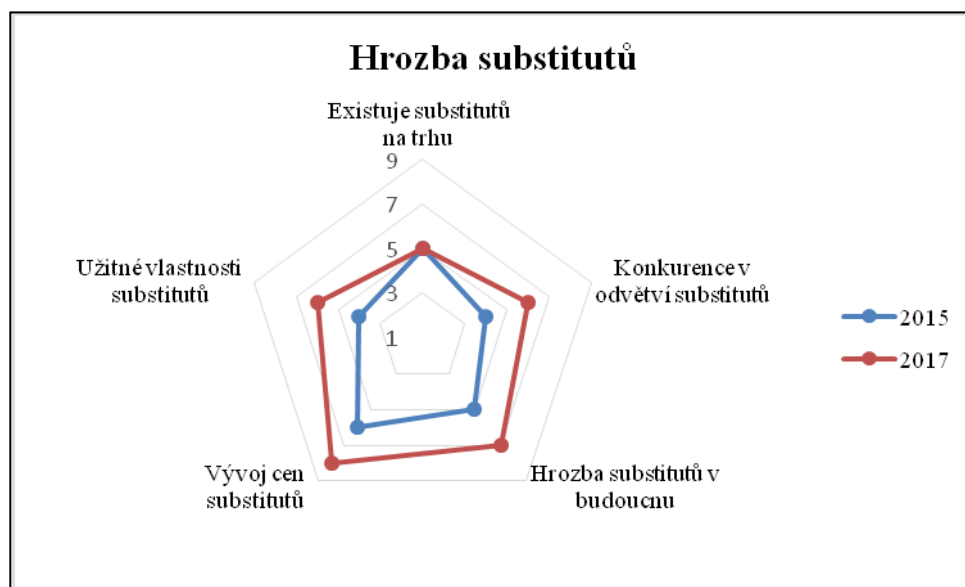
Pokud se sleduje cenový vývoj substitutů, je známé, že mezi nejdražší přepravy patří letecká doprava a mezi nejlevnější zařadíme vodní přepravu, která ovšem v českých podmínkách není obvyklá. Železniční přeprava je cenově výhodná, pokud se jedná o dlouhé vzdálenosti. V dnešním ekonomickém prostředí dochází neustále k inflaci, tedy k nárůstu cen. Z tohoto důvodu roste cena pohonných hmot, proto se u všech druhů přepravy setkáváme s nárůstem cen.

Užitné vlastnosti substitutů

Každý druh přepravy obchodovatelného zboží v sobě zahrnuje různé vlastnosti, které se odráží například v rychlosti, ceně nebo ekologičnosti přepravy. Nelze ale posoudit, jakým způsobem se tyto vlastnosti vyvíjí, zda se zhoršují nebo zlepšují.

Kritérium hrozby substitutů je průměrné, při týmovém ohodnocení kritérium dosáhlo hodnoty 4,8. Pro budoucí období se hrozba substitutů zvýšila na 6,4. Výsledné hodnoty je vhodné zobrazit v grafu 3.4. Kompletní tabulka, která zobrazuje týmové ohodnocení jednotlivých kritérií, je součástí přílohy č. 3.

Graf 3.4 Hrozba substitutů



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

Keřkovský a Vykypěl (2006) ve své knize uvádí, že rivalita v odvětví roste, pokud existuje velký počet konkurentů se stejnou konkurenceschopností. Firem, zabývajících se spediční činností v rámci Moravskoslezského kraje, je velmi mnoho. Lze tedy říci, že konkurence je v kraji vysoká. Mezi konkurenty můžeme zařadit například JAN OKOUN Mezinárodní zasilatelství s. r. o., Zuzana Dulavová AUTO-CAR, spol. s r. o., KAŠ – spol. r. o. nebo SDRUP-SEDO – Rostislav Sedláček, konkurenti v odvětví jsou konkurenceschopní. Mnoho konkurentů v odvětví a kraji vlastní zároveň své vlastní nákladní vozy nebo distribuční sklady. Z tohoto pohledu je společnost XYZ, s. r. o. v určité nevýhodě.

Růst odvětví

V tomto případě se hodnotí tempo růstu poptávky. Keřkovský a Vykypěl (2006) říkají, že pokud se poptávka vyvíjí pomalu, je rivalita v odvětví vysoká. Vývoj poptávky v odvětví zabývajících se spediční činností je různorodá, liší se dle trhu.

Diferenciace služeb

Další kritérium hodnotí diferenciaci služeb podniku. Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) vyšší diferenciaci služeb se odráží v nižší rivalitě v odvětví, jelikož zákazník upřednostňuje danou službu. Společnost XYZ, s. r. o. dokáže vytižít vozy různého druhu. Věrnost zákazníků se odráží jak v nabídce služeb, ale zároveň ve kvalitě služeb, vzájemné výpomoci, spokojenosti se službami, setkáním a poznáním klienta. K nejvěrnějším obchodním partnerům patří klienti ze Španělska.

Náklady odchodu z odvětví

Rivalita v odvětví je závislá také na nákladech odchodu z odvětví. Dle Keřkovský a Vykypěl (2006), vyšší náklady odchodu z odvětví vedou k vyšší rivalitě, jelikož se organizace snaží udržet na trhu. Náklady mohou být v podobě zásob, uzavřených kontraktů, investic. Co se týká nákladů odchodu z odvětví, nejsou tyto náklady vysoké, pokud společnost dostane svým stávajícím závazkům. Zároveň společnost musí splnit do té doby přijaté objednávky, v opačném případě hrozí sankce.

Šíře konkurence

Mohou nastat dvě situace. V první možnosti se konkurence orientuje pouze na určité aspekty, jako je například cena. Ve druhém případě mohou mít širší orientaci. Keřkovský a

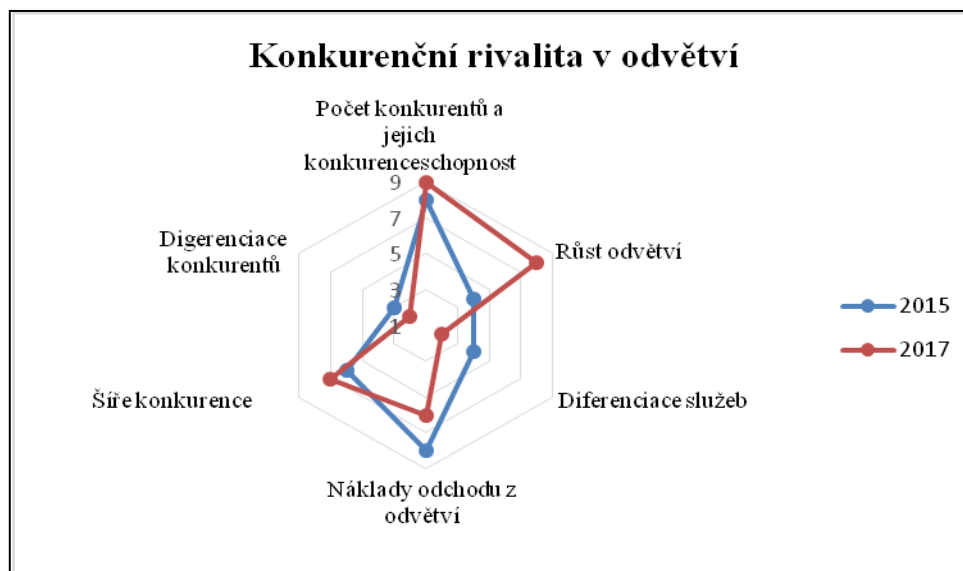
Vykypěl (2006) říká, že druhá situace vyvolává vyšší rivalitu. Rivalita mezi konkurenty nevychází pouze z ceny. Klienti dbají zároveň také na dobu splatnosti faktur, úhradu v termínu splatnosti nebo na spolupráci s dispečerem během přepravy.

Diferenciace konkurentů

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že pokud je konkurence různorodá, např. v oblasti strategií, zemí původu nebo přístupů, je rivalita v odvětví vyšší a předvídání budoucího vývoje je složitější. Největší konkurence pro společnost XYZ, s. r. o. se bohužel nachází v České republice. Ale existují zde podniky, které společnost neohroží, jde zejména o firmy, které nemají dostatečné jazykové znalosti.

Konkurenční síla vycházející z rivality mezi stávajícími konkurenty je nadprůměrná. Týmové ohodnocení dosáhlo hodnoty 5,5. Lze tedy říci, že konkurence v odvětví je vysoká. V budoucím období se nepředpokládá snížení množství konkurentů v odvětví, z tohoto důvodu se hodnota konkurenční rivality nepatrně zvýšila na 5,67. Konkurenční rivalitu v odvětví pro sledované období je zobrazena v grafu 3.5. Celkové týmové ohodnocení konkurenční rivality v odvětví je součástí přílohy č. 3.

Graf 3.5 – Konkurenční rivalita v odvětví pro období 2015 a 2017



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.6 Závěry Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Výsledky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil jsou součástí přílohy č. 3. Z jednotlivých výsledků je zřejmé, že nejvyšší hrozbou pro společnost XYZ, s. r. o. je stávající rivalita konkurentů v odvětví, jejíž hodnota je 5,5. Je zřejmé, že počet konkurentů v Moravskoslezském kraji je velmi vysoký a společnost by si měla alespoň udržet stávající

pozici na trhu. Pro společnost by bylo vhodné, při dobré finanční situaci, zakoupit vlastní nákladní vozy pro přepravu obchodovatelného zboží. Mohla by se tak vyrovnat určitým konkurentům na trhu. Zároveň by společnost měla těžit ze svých silných stránek a vytvořit si určitou konkurenční výhodu na trhu a tím překonat konkurenty v odvětví.

Druhou nejvyšší hrozbou je vstup potenciálních konkurentů do odvětví, z týmového ohodnocení vyšla hodnota 5,33. Poté následuje vyjednávací síla dodavatelů s hodnotou 5,25 a hrozba substitutů s hodnotou 4,8 a vyjednávací síla zákazníků s hodnotou 3,8.

V budoucím období by mohlo dojít k určitým změnám. Tým odborníků ohodnotil jednotlivé konkurenční síly v budoucím období (roce 2017) následovně. Vyjednávací síla zákazníků by se mohla zvýšit na hodnotu 4,2 a vyjednávací síla dodavatelů je možné snížit na hodnotu 5. Vstup potenciálních konkurentů do odvětví by mohl dosáhnout hodnoty 4,83, došlo by tedy ke snížení. Existuje zde hrozba přesunu zákazníků na jiný druh přepravy, a to zejména na železniční dopravu, z tohoto důvodu by se mohla hodnota hrozby substitutů zvýšit na 6,4. A v neposlední řadě v rivalitě v odvětví by nemělo dojít k zásadním změnám, proto by hodnota pro rok 2017 mohla dosáhnout 5,67.

3.4 Zhodnocení životaschopnosti dopravního podniku

Zhodnocení životaschopnosti dopravního podniku na trhu bude provedeno pomocí Pollakovy metody. Jde o další metodu, která hodnotí současnou pozici podniku na trhu, tedy konkurenceschopnost. Základem metody je přidělení příslušného počtu bodů k jednotlivým položkám, které hodnotí celkovou životaschopnost podniku na trhu. K hodnotícím položkám můžeme přiřadit různý počet bodů. Bodové ohodnocení je zobrazeno již v teoretické části, ale je vhodné jej vymezit i zde, a to v tabulce č. 3.10. Pro jednodušší ohodnocení Pollak vytvořil tabulky, které zobrazují parametry pro přidělení bodů k jednotlivým položkám, které pomohou hodnotícímu týmu. Tyto tabulky jsou součástí přílohy č. 1.

Tab. 3.10 Hodnotící položky Pollakovy metody

Charakteristika	Nejvyšší počet bodů
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Výrobky (služby) odpovídající trhu	12
Spokojení zákazníci	11
Spokojenost finančních účastníků	11
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	10
Výhodná lokalizace podniku	9
Školení a motivování zaměstnanců	8
Finanční výsledky	8
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	100

Zdroj: POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, 122 s. ISBN 80-717-9803-7.

Hodnotící tým, jehož součástí je jednatelka firmy, finanční ředitelka a autorka diplomové práce, individuálně přidělí dle svého subjektivního hodnocení příslušný počet bodů k jednotlivým položkám Pollakovy metody. Výsledné bodové ohodnocení jednotlivých kritérií bude stanoveno průměrem. Jestliže hodnotící tým přidělí k jednotlivým položkám příslušný počet bodů, provede se součet těchto bodů. Maximálně může součet bodů dosáhnout hodnoty 100. Následně se tento součet vyjádří v procentech a zjistí se výsledné hodnocení celkové životaschopnosti dopravního podniku na trhu. Podnik může dosáhnout různých hodnot, které charakterizují vitalitu podniku.

Výsledky tedy mohou být následující:

- 81 – 100 % - životaschopnost podniku je zaručena,
- 61 – 80 % - životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná,
- 41 – 60 % - životaschopnost podniku bez zásahu není zajištěna,
- 21 – 40 % - podnik je „nemocný“,
- 0 – 20 % - podnik je v krizi.

V následující podkapitole 3.4.1 budou specifikovány argumenty k hodnocení jednotlivých kritérií.

3.4.1 Hodnocení kritérií životaschopnosti společnosti

Výzkum trhu cílený na pokrok

K nejvýznamnější položce v hodnocení životaschopnosti podniku na trhu patří právě výzkum trhu cílený na pokrok, kdy tým hodnotitelů může přiřadit tomuto kritériu až 13 bodů. Výzkum trhu tedy patří k zásadním aktivitám managementu každé společnosti. Co se týká dopravní společnosti XYZ, s. r. o., ta se snaží maximálně vyhovět potřebám a požadavkům zákazníka. Významní klienti pochází zejména ze zahraniční a je tedy velmi důležité mapovat také zahraniční trhy. Jak již bylo zmíněno, firma poskytuje vyřízení automobilů jak z hlediska importu, tak exportu. Z tohoto důvodu je důležité, aby společnost sledovala požadavky jak zákazníků, tak dopravců a sladila počet exportů a importů a docházelo tak k vyřízení nákladních automobilů. Je potřeba, aby všichni účastníci byli spokojeni. Jelikož společnost spolupracuje s vyspělými zeměmi Evropské unie, kde sleduje vývoj trhu, tak tým hodnotitelů přiřadil k nejvýznamnějšímu kritériu 13 bodů. Je tedy důležité, aby společnost neustále sledovala vývoj na trhu a snažila se vyhovět požadavkům zákazníků i dopravců a vytyčila nákladní automobily, které v mnoha případech jezdí po evropských silnicích prázdné.

Výrobky (služby) odpovídající trhu

Položka tvorby výrobků či služby odpovídající trhu velmi souvisí s úvodním kritériem. Společnost se tedy zaměřuje na sladění nabídky a poptávky, kdy na jedné straně musí uspokojit klienta a na straně druhé má uzavřené smlouvy se svými dopravci, kteří vyžadují také služby v podobě vyřízení svých nákladních automobilů. Proto se společnost XYZ, s. r. o. snaží vyhovět veškerým požadavkům klienta či dopravce a následně přizpůsobuje svou nabídku dle vznesených požadavků. Proto tým hodnotitelů přiřadil k druhému nejvýznamnějšímu kritériu 10 bodů, kdy společnost provádí flexibilitu nabídky dle požadavků svých obchodních partnerů.

Spokojení zákazníci

Spokojenost zákazníků se odráží v zisku nebo obratu. Velikost zisku a obratu na sobě ovšem nejsou závislé. Se zvyšujícím se obratem mohou růst také náklady a velikost zisku se tedy v podstatě neprojeví. Společnost má ovšem spoustu klientů, kteří nereklamují provedené služby a nadále spolupracují se společností XYZ, s. r. o., vznikají tedy dlouhodobé obchodní vztahy. Jak již bylo u dřívějších kritérií zmíněno, podnik se zároveň snaží individuálně přistupovat k jednotlivým zákazníkům a snaží se zároveň vyhovět veškerým jejich

požadavkům. Zásadní tedy je, že klienti nereklamují provedené služby a nabídka odpovídá požadavkům zákazníků, proto tým hodnotitelů přiřadil k tomuto kritériu 9,5 bodů.

Spokojenost finančních účastníků

Společnost XYZ, s. r. o. dbá na dobrou platební morálku a vyžaduje ji jak u svých partnerů, tak je důležitá i pro ni samotnou. Dobrá platební morálka patří k silným stránkám podniku. Z tohoto důvodu má společnost zaplacený všechny pohledávky. Zároveň má splacený veškeré závazky před datem splatnosti a obchodní partneři tedy mohou být spokojeni a mohou tak dále spolupracovat s dopravní společností. Právní forma společnosti má podobu společnosti s ručením omezeným, z tohoto důvodu nemusí uspokojovat požadavky akcionářů. Kritérium bylo v současném období týmem ohodnoceno v podobě 8,5 bodů.

Poměr k životnímu prostředí

Co se týká poměru k životnímu prostředí, tak samotnou firmu XYZ, s. r. o. neomezují žádné předpisy, jelikož nevlastní vozový park, ale pouze zprostředkovává nákladní kamionovou dopravu v rámci celé Evropské unie. Veškeré předpisy zaměřující se na ochranu životního prostředí tedy závisí na smluvních dopravcích, kteří musí dbát na dodržování emisí atd. Tým hodnotitelů tedy může přiřadit k tomuto kritériu 11 bodů.

Kapitálová základna

Společnost XYZ, s. r. o. své krátkodobé závazky splácí před datem splatnosti a jinými dluhy firma nedisponuje. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, tak podnik dbá na dobrou platební morálku. Proto firma nikomu nedluží a dokáže včas dostat veškerým svým závazkům. Z tohoto důvodu mohl tým hodnotitelů přiřadit nejvyšší bodové ohodnocení, a to v podobě 11 bodů, tedy absence dluhu.

Výhodná lokalizace podniku

Lokalizace podniku pro společnost XYZ, s. r. o. není zásadní. Ale je vhodné zmínit, že sídlo společnosti se nachází ve Frýdku-Místku. Základní činnost podniku se zaměřuje na zprostředkování nákladní kamionové dopravy. Jelikož společnost v současné době nevlastní vozový park a využívá nákladní automobily od svých sjednaných dopravců, poloha podniku neovlivňuje úspěšnost podnikání. Základem pro společnost je tedy sledovat vývoj trhu a přizpůsobovat své služby poptávce a nabídce. Tým hodnotitelů přiřadil k tomuto kritériu 6 bodů, kdy můžeme říci, že společnost se nachází v lokalitě, kde má sociální klid.

Školení a motivování zaměstnanců

Společnost XYZ, s. r. o. se řadí mezi malé podniky, jelikož zaměstnává do deseti zaměstnanců. Je kladen vysoký důraz na kvalifikaci zaměstnanců. Společnost si vybírá zaměstnance se znalostmi v oboru. Významným kritériem při výběru vhodného zaměstnance je úroveň jazyka. Jelikož společnost spolupracuje převážně se zahraničními klienty, je dobrá znalost alespoň jednoho cizího jazyka důležitá. Společnost velmi dbá o kulturu a pracovní prostředí. Od svých zaměstnanců požaduje poctivost, odpovědnost a schopnost neustále se vzdělávat a zlepšovat se. Firma se snaží neustále rozvíjet své zaměstnance, a proto se účastní různých školení, která jim poskytnou nové informace v oboru. Tým hodnotitelů přiřadil k tomuto kritériu 8 bodů, kdy každý zaměstnanec má určené své pravomoci a odpovědnosti dle vykonávané funkce.

Finanční výsledky

Při zhodnocení konkurenceschopnosti podniku se využívá také finanční analýza. Společnost své finanční výsledky ale nechtěla ze strategických důvodů zveřejnit. Hraničním bodem pro společnost XYZ, s. r. o. je bod zvratu. Zisk společnosti se pohybuje nad bodem zvratu. V určitých případech společnost dosáhne hraniční hodnoty, tedy bodu zvratu a to v případě stagnace trhu nebo státních svátků v různých zemích Evropské unie. Pro společnost je hraniční bod zvratu důležitý a dbá na to, aby se pod tuto úroveň nedostala. Kritérium tedy bylo ohodnoceno 6 body.

Spolehliví dodavatelé

Společnost spolupracuje především s dopravními podniky z České a slovenské republiky. Spediční oddělení před spoluprací s dodavatelem vyžaduje zaslání dokumentů, na základě kterých si společnost prověří firmu, a to jak z hlediska klienta, tak dopravce. K těmto dokumentům můžeme zařadit například potvrzení o registraci daně z přidané hodnoty, pojištění nákladů vozidel nebo koncesní listiny. Při uzavření objednávky přechází veškeré povinnosti na dopravce. Dopravce tedy musí dodržet veškeré položky objednávky. K zásadním požadavkům řadíme dodržení termínů dodávky. Společnost nemá problémy se svými dopravci a tým hodnotitelů přiřadil k tomuto kritériu 7 bodů.

3.4.2 Závěr Pollakovy metody

Tým hodnotitelů přiřadil příslušný počet bodů k jednotlivým kritériím, které charakterizují životaschopnost podniku na trhu. Výsledky můžeme shrnout do následující tabulky č. 3.11.

Tab. 3.11 Zhodnocení kritérií Pollakovy metody u dopravního podniku

Charakteristika	Nejvyšší počet bodů
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Výrobky (služby) odpovídající trhu	10
Spokojení zákazníci	9,5
Spokojenost finančních účastníků	8,5
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	11
Výhodná lokalizace podniku	6
Školení a motivování zaměstnanců	8
Finanční výsledky	6
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	90
Hodnocení v procentech	90,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle Pollaka

Po přiřazení příslušného počtu bodů k jednotlivým charakteristikám Pollakovy metody byl zjištěn výsledný počet bodů, a to v hodnotě 90. Vitalita podniku se převádí na procenta. Jelikož maximální počet bodů, který mohl podnik dosáhnout, bylo 100, tak výsledné hodnocení vitality podniku je 90 %. Z výsledných hodnot Pollakovy metody lze tedy říci, že životaschopnost podniku na trhu je v současném období zaručena. Velký význam na konečném hodnocení měl výzkum cílený na pokrok, školení a motivování zaměstnanců a spolehliví dodavatelé, kdy k těmto položkám hodnotitelé přiřadili maximální počet bodů. Pro společnost XYZ, s. r. o. bude důležité, aby pokračovala v současném přístupu i v budoucnu a zajistila si tak dlouhodobou životaschopnost na trhu.

3.4 Finanční analýza

Diplomová práce hodnotí konkurenceschopnost společnosti. K tomu, aby zhodnocení současné situace podniku bylo komplexní, je potřeba zvolit také kvantitativní analýzu. V následující kapitole bude tedy provedena finanční analýza, která zhodnotí finanční zdraví podniku na trhu. Budou zde vypočteny vybrané ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Finanční analýza bude provedena pro časové období 2011 až 2013, a to pomocí ukazatelů, které byly vymezeny v teoretické části. Vstupní data pro výpočet jsou součástí přílohy č. 4, jde o rozvahu a výkaz zisku a ztráty pro období 2011 až 2013. Výpočty jednotlivých ukazatelů jsou součástí přílohy č. 5. V následující kapitole budou rozebrány jednotlivé skupiny ukazatelů.

3.5.1 Ukazatelé rentability

K prvním ukazatelům hodnotící finanční zdraví podniku byly vybrány ukazatelé rentability. Rentabilita neboli výnosnost vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Lze říci, že hodnotí celkovou podnikatelskou efektivnost. Pro výpočet byl vybrán ukazatel rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). V následující tabulce 3.11 jsou zobrazeny výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů.

Tab. 3.11 Ukazatelé rentability pro období 2011 – 2013

Ukazatelé rentability v %	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv (ROA)	2,13	1,61	1,76
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	40,95	32,21	30,23
Rentabilita tržeb (ROS)	0,94	0,82	0,66

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) hodnotí celkovou efektivnost podniku. Pro výpočet byl použit EBIT, což je zisk před zdaněním a úroky. Ukazatel rentability vlastního kapitálu se za poslední roční období vyvíjel diferencovaně. V roce 2011 dosáhl vyšší hodnoty a poté došlo k poklesu. Rentabilita aktiv by měla dosahovat alespoň 5 %, ani v jednom roce za poslední tři období podnik nedosáhl této hodnoty.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, tedy kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Pro výpočet byl použit EAT, což je čistý zisk. Hodnoty ukazatelé rentability vlastního kapitálu dosahují vysokých hodnot. Minimální hodnota pro rentabilitu vlastního kapitálu by se měla pohybovat kolem 8%. Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje až 41%, poté má ovšem klesající charakter, kdy od roku 2011 do 2013, ukazatel poklesl o 10%. Tento ukazatel vykazuje nejvyšších hodnot ze všech vypočtených ukazatelů rentability.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Výpočet využívá zisk před zdaněním a úroky. Hodnoty rentability tržeb jsou poměrně nízké. Z výsledků lze vyčíst, že v roce 2013 na jednu korunu tržeb připadlo 0,0066 Kč zisku, což je poměrně nízká částka. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci, bohužel ani tato podmínka není splněna. Tržby společnosti mají rostoucí tendenci. Zisk také, ale nevyvíjí se tak intenzivně jako tržby, je to způsobeno především vysokými podnikovými náklady, které snižují hodnotu zisku.

3.5.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak jsou jednotlivé druhy kapitálu vázány ve skupinách majetku podniku. Na druhou stranu vyjadřují schopnost podniku využívat své finanční prostředky. Pro zhodnocení aktivity společnosti byly vybrány ukazatele obrát aktiv, pohledávek a dobu obrátu aktiv, pohledávek a závazků. Výpočty jsou součástí přílohy č. 5. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce č. 3.12.

Tab. 3.12 – Ukazatelé aktivity pro období 2011 – 2013

Ukazatelé aktivity	2011	2012	2013
Obrat aktiv (krát)	2,4	2,1	2,7
Doba obrátu aktiv (dny)	149	172	134
Doba obrátu pohledávek (dny)	95	94	76
Doba obrátu závazků (dny)	73	83	70

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv, který je označován také jako produktivita vloženého kapitálu, vyjadřuje efektivnost využití aktiv společnosti. Obrátka aktiv by měla dosahovat minimálně hodnoty 1krát. Tuto podmínku podnik splňuje, jelikož aktiva se v podniku za sledované období obrátily alespoň 2krát. Ukazatel se vyvíjí diferencovaně. Vyšší hodnota ukazatele charakterizuje lepší využití aktiv ve společnosti, z tohoto důvodu by měl mít ukazatel rostoucí charakter.

Doba obrátu aktiv vyjadřuje průměrný počet dnů, za který dojde k obrátu aktiv v tržbách. Jde o převrácenou hodnotu k ukazateli obrát aktiv, z tohoto důvodu by tento ukazatel měl dosahovat co nejnižší hodnoty. Jak lze vyčíst z výsledků výpočtu, tak nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2012, a to 172 dnů. Další rok ukazatel výrazně poklesl na hodnotu 134 dní, což bylo způsobeno výrazným nárůstem tržeb oproti aktivům.

Doba obrátu pohledávek, který můžeme nazvat také doba splatnosti pohledávek, nám udává, za jak dlouhou dobu společnosti zákazník zaplatí pohledávku neboli vystavenou fakturu. Tento ukazatel by měl mít klesající charakter a měl by dosahovat nižších hodnot než ukazatel doby obrátu závazků. Jak již je zřejmé z výsledků této podmínky nebylo dosaženo. Doba obrátu pohledávek je vyšší než doba obrátu závazků. Literatura doporučuje, aby se hodnota ukazatele pohybovala okolo padesáti dní. Tato podmínka není dodržena, ale jak lze vyčíst z tabulky č. 3.12, tak ukazatel v roce 2013 výrazně poklesl, a to na 73 dní. Jelikož společnost spolupracuje především se zahraničními klienty, byla prodloužena doba splatnosti

faktur. K tomu, aby podnik splnil pravidlo solventnosti, měl by podnik dbát na snížení doby obratu pohledávek.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem výkonů a jejich úhradou. Zhodnocuje platební morálku společnosti. Lze vidět, že platební morálka společnosti je lepší než platební morálka jejich zákazníků. Nevyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, a to 83 dní. Poté ovšem došlo k výraznému poklesu na 70 dní, což bylo způsobeno výrazným zvýšením tržeb společnosti.

3.5.3 Ukazatelé zadluženosti

Dále byla provedena analýza zadluženosti podniku. Ukazatelé zadluženosti zkoumají, jakým způsobem je financována činnost podniku, zda se jedná spíše o vlastní nebo cizí zdroje. Pro výpočty byl vybrán ukazatel celkové zadluženosti, koeficient financování a míra zadluženosti. Výsledky analýzy jsou zobrazeny v následující tabulce 3.13 a výpočty jsou součástí přílohy č. 5.

Tab. 3.13 Ukazatelé zadluženosti pro období 2011 – 2013

Ukazatelé zadluženosti	2011	2012	2013
Celková zadluženost v %	93	95	94
Koeficient samofinancování v %	5,2	5,1	5,8

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost patří k základním ukazatelům zadluženosti. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Literatura uvádí, že by tento ukazatel měl dosahovat hodnoty 35 – 50 %. Výsledky výpočtu výrazně převyšují doporučené hodnoty. Důvod překročení je vysoká hodnota cizího kapitálu, kterou ovlivňují bankovní úvěry, ale především vysoká hodnota krátkodobých závazků, která se s vývojem času zvyšuje. Proto je potřeba, aby podnik dbal na splácení krátkodobých závazků, tedy na snížení velikosti cizích zdrojů.

Koeficient samofinancování patří k nejdůležitějším ukazatelům zadluženosti, který vyjadřuje finanční stabilitu podniku. Vyšší hodnota ukazatele upevňuje finanční stabilitu podniku. Hodnota ukazatele dosahuje pěti procent, což není moc vysoká hodnota. Nízká hodnota je způsobena nepoměrem vlastního kapitálu a celkových aktiv. Tento fakt je způsoben především nízkou hodnotou vlastního kapitálu, která je ovlivněna především výší výsledku hospodaření, který má ale rostoucí charakter. Proto se ukazatel v roce 2013 zvýšil o

několik desetin procenta. K tomu, aby podnik dosahoval vyšší hodnoty koeficientu samofinancování, musel by podnik zvýšit výsledky hospodaření.

3.5.4 Ukazatelé likvidity

K posledním ukazatelům, hodnotící finanční zdraví podniku, byly vybrány ukazatelé likvidity. Obecně likvidita podniku vyjadřuje, jak je podnik schopen hradit své závazky. Pro analýzu byl vybrán ukazatel běžné likvidity a okamžité likvidity. Výpočty jsou součástí přílohy č. 5 a výsledky jsou zobrazeny v tabulce 3.14.

Tab. 3.14 Ukazatelé likvidity pro období 2011 – 2013

Ukazatelé likvidity	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,4	1,3	1,3
Okamžitá likvidita	0,11	0,15	0,18

Zdroj: vlastní zpracován

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Hodnota běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Z výsledků výpočtů lze vidět, že za sledované období ukazatel nedosáhl doporučené hodnoty, ale přibližuje se k ní. Tento fakt způsobil především rychlejší růst krátkodobých závazků oproti oběžným aktivům.

Výpočet pohotové likvidity zde není zobrazen, jelikož společnost nevykazuje žádné zásoby.

Okamžitá likvidita vyjadřuje okamžitou schopnost podniku hradit své závazky. Dle literatury by hodnota běžné likvidity měla dosahovat rozmezí 0,2 – 0,5. Hodnota ukazatele nedosáhla v žádném ze sledovaných období alespoň hodnoty 0,2. Což vyjadřuje, že podnik není schopen okamžitě splácet krátkodobé závazky ze svých finančních zdrojů, které mají k dispozici. Z výsledků lze vyčíst, že se hodnota ukazatele zvyšuje a přibližuje se požadované hodnotě, což je příznivé.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V aplikační části byly provedeny analýzy pro zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku. V následující kapitole budou shrnuty poznatky vyplývající z jednotlivých metod, které hodnotily současnou situaci podniku na trhu. Následně budou navržena určitá doporučení pro společnost do budoucna, ve kterých je možné nalézt možnosti růstu.

4.1 Shrnutí

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti dopravního podniku, konkrétně společnosti XYZ, s. r. o., byly vybrány následující metody: SWOT analýza, Porterova metoda pěti konkurenčních sil, Pollakova metoda, Finanční analýza a PEST analýza.

4.1.1 Shrnutí SWOT analýzy

Jako první byla provedena SWOT analýza, ve které byly zhodnoceny jak vnitřní, tak vnější faktory ovlivňující podnik. Pro zhodnocení SWOT analýzy byly vybrány nejdůležitější vnitřní a vnější faktory podniku, ze kterých byla sestavena SWOT matice. Následně po určení důležitosti a přiřazení bodů k jednotlivým faktorům byla generována výsledná strategie, na kterou by se měl podnik v budoucnu zaměřit. Nejdůležitější silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou zobrazeny v tabulce č. 4.1.

Tab. 4.1 – Významné faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá platební morálka	Vysoká konkurence dopravců v Moravskoslezském kraji
Znalost dopravního trhu	Krátká působnost na trhu
Individuální přístup k zákazníkům	Společnost nevlastní žádná nákladní vozidla
Příležitosti	Hrozby
Získání nových klientů	Rostoucí konkurence
Expanze služeb mimo EU	Nestabilní měnové kurzy
Nové informační a telekomunikační technologie	Špatná platební morálka odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování

K významným silným stránkám podniku můžeme zařadit dobrou platební morálku společnosti, znalost dopravního trhu a individuální přístup ke klientům. Mezi slabé stránky zařadíme vysokou konkurenci v Moravskoslezském kraji, krátkou působnost na trhu a skutečnost, že společnost nevlastní žádné nákladní automobily pro přepravu

obchodovatelného zboží. K významným příležitostem podniku patří získání nových klientů, expanze služeb mimo EU a tvorba nových informačních a komunikačních technologií pro lepší komunikaci s klienty. A v neposlední řadě mezi největší hrozby byly zařazeny stále rostoucí konkurence v odvětví, nestabilní měnové kurzy a možnost špatné platební morálky odběratelů. K těmto významným vnitřním a vnějším faktorům byly přiřazeny příslušné body. Následně byla vygenerována strategie rozdílem zvláště interních a externích faktorů. Z výsledků SWOT analýzy bylo zjištěno, že vhodnou strategií pro společnost XYZ, s. r. o. je strategie konfrontace. Z této strategie vyplývá, že má podnik významné silné stránky, jako je například dobrá platební morálka společnosti, individuální přístup k zákazníkům, kvalifikovaní zaměstnanci s vysokou úrovní cizích jazyků nebo znalost dopravního trhu. Síla těchto předností firmy je ovšem ohrožena působením hrozeb z okolí společnosti. K nejvýznamnějším hrozbám byly zařazeny rostoucí konkurence v odvětví a nestabilní měnové kurzy. Je tedy důležité, aby podnik překonával hrozby působící z okolí silnými stránkami podniku. V rámci SWOT analýzy byly generovány určité alternativní strategie, na které by se podnik mohl v budoucnu zaměřit. V oblasti strategií konfrontace byly určeny následující alternativní strategie. Můžeme tedy říci, že pokud má podnik dobrou platební morálku, jeho finanční situace je stabilní a má spolehlivé odběratele, z hlediska splácení pohledávek je možné překonat hrozbu týkající se nestabilních měnových kurzů nebo rostoucích cen pohonných hmot a jiných surovin. K významným silným stránkám podniku patří také vysoká kvalifikace zaměstnanců s dostatečnou úrovní cizích jazyků, které jsou důležité pro podnikatelskou činnost. Pomocí schopností zaměstnanců si může podnik vytvořit určitou konkurenční výhodu zejména na českém trhu. A v neposlední řadě, pokud bude podnik přistupovat ke každému klientovi individuálně, mohou se vytvořit dlouhodobá obchodní partnerství a podnik může překonat hrozbu týkající se ztráty odběratelů. Na závěr je vhodné uvést, že pro společnost bude obtížné potýkat se s vysokou konkurencí v Moravskoslezském kraji, ale díky spolehlivým obchodním partnerům, stabilní finanční situaci nebo díky zkušeným pracovníkům si společnost XYZ, s. r. o. může vybudovat silnou pozici na trhu.

4.1.2 Shrnutí Porterovy metody pěti konkurenčních sil

Další metoda, která hodnotí konkurenceschopnost podniku na trhu, je Porterova metoda, která identifikuje úzké vnější prostředí podniku. Analýza charakterizuje pět základních konkurenčních sil, mezi které patří zákazníci, dodavatelé, substituty, potenciální konkurence a stávající konkurence, které ovlivňují pozici společnosti na trhu. Tým

hodnotitelů přiřadil příslušný počet bodů k jednotlivým konkurenčním faktorům a tím se vyhodnotila síla těchto vnějších faktorů. Výsledky Porterovy analýzy jsou shrnuty v následující tabulce č. 4.2

Tab. 4.2 – Výsledky Porterovy analýzy

	2015	2017
Vyjednávací síla zákazníků	3,8	4,2
Vyjednávací síla dodavatelů	5,25	5
Potenciální konkurence	5,33	4,83
Hrozba substitutů	4,8	6,4
Stávající rivalita v odvětví	5,5	5,67

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků Porterovy analýzy bylo zjištěno, že mezi největší hrozby ve stávajícím prostředí podniku patří rivalita současných konkurentů. Hodnota tohoto kritéria dosáhla 5,5 bodů. Z analýzy odvětví je zřejmé, že v Moravskoslezském kraji i v celé České republice existuje velké množství firem, které provozují spediční činnost. K další vysoké hrozbě patří vstup potenciálních konkurentů do odvětví, jelikož pro vstup do odvětví neexistují v podstatě žádné bariéry. Hodnotící tým přiřadil hrozbě potenciálních konkurentů hodnotu 5,33. Jedinou podmínkou pro vstup do odvětví je mít dostatek finančních prostředků a kontakty pro zahájení podnikatelské činnosti, ale patenty či licence začínající podnikatel nepotřebuje. V budoucím období by se mohla hrozba vstupujících konkurentů snížit, a to díky nedostatku kontaktů nebo obchodních parterů pro start podnikání. Jelikož stávající zákazníci a odběratelé už budou mít své dlouhodobé partnery pro svou podnikatelskou činnost, z tohoto důvodu se predikce na rok 2017 snížila na hodnotu 4,83. Vyjednávací síla dodavatelů je nadprůměrná, tedy dosáhla hodnoty 5,25. Jak již bylo v aplikační části Porterovy analýzy řečeno, počet dodavatelů se pohybuje kolem sedmdesáti. Na malou společnost, která na trhu nepůsobí mnoho let, je to poměrně vysoké číslo. Jedná se ovšem převážně o drobné dodavatele. Z tohoto důvodu by se mohla společnost zaměřit na spolupráci s většími a tedy významnějšími obchodními partnery. Tímto krokem by se podnik mohl vyvarovat hrozbě ztráty drobného dodavatele. Co se týká hrozby substitutů, existují zde určité možnosti jiného druhu přepravy. Jde především o železniční dopravu, jelikož se jedná o ekologičtější druh přepravy a v dnešní době je kladen vysoký důraz na životní prostředí. Z tohoto důvodu by se v budoucnu mohla zvýšit hrozba substitutů. V neposlední řadě je třeba se zaměřit na vyjednávací sílu zákazníků. Hodnota této konkurenční síly byla nejnižší, konkrétně dosáhla hodnoty 3,8. Je to z důvodu, že společnost spolupracuje s významnými zákazníky z celé Evropské unie. Převážně se jedná o zákazníky ze Španělska, Itálie a Německa. Počet významných odběratelů je deset, dále spolupracuje se

spoustou drobných zákazníků. Z výsledků Porterovy analýzy je tedy zřejmé, že opět k největší hrozbě podniku patří stávající rivalita v odvětví, neboli vysoká konkurence v Moravskoslezském kraji. Pro podnik bude důležité, aby si vytvořil se svými dodavateli a odběrateli dlouhodobé obchodní vztahy a tím si zajistil tržby do budoucna. Zároveň by měl podnik těžit ze svých silných stránek, které byly vymezeny ve SWOT analýze, a tím překonat konkurenty v odvětví.

4.1.3 Shrnutí Pollakovy metody

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku na trhu byla vybrána také Pollakova metoda, která hodnotí celkovou životaschopnost podniku v odvětví. Základem metody je přiřazení příslušného počtu bodů k určeným charakteristikám Pollakovy metody. Z výsledného počtu bodů a vyjádřením v procentech se určí, jaká je současná životaschopnost podniku na trhu. Konečné zhodnocení Pollakovy metody můžeme zobrazit v následující tabulce č. 4.3.

Tab. 4.3 – Vyhodnocení Pollakovy metody

Charakteristika	Nejvyšší počet bodů
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Výrobky (služby) odpovídající trhu	10
Spokojení zákazníci	9,5
Spokojenost finančních účastníků	8,5
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	11
Výhodná lokalizace podniku	6
Školení a motivování zaměstnanců	8
Finanční výsledky	6
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	90
Hodnocení v procentech	90,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků Pollakovy metody je zřejmé, že podnik je na trhu životaschopný, jelikož tým hodnotitelů přiřadil k jednotlivým charakteristikám celkově 90 bodů. Vitalita podniku tedy dosáhla hodnoty devadesáti procent. Z výsledků metody lze říci, že v současném období si společnost XYZ, s. r. o. vybudovala dobrou pozici na trhu a jde správným směrem. Velkou roli na výsledném hodnocení hrál přístup k výzkumu cíleného na trh, přístup k motivování a školení zaměstnanců a přístup dodavatelů, kdy tým hodnotitelů přiřadil k daným charakteristikám nejvýše možný počet bodů. Je důležité, aby společnost dále pokračovala

tímto směrem a zajistila si tak dlouhodobou životaschopnost na dopravním trhu i v tak velké konkurenci, která se v Moravskoslezském kraji nachází.

4.1.4 Shrnutí Finanční analýzy

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je důležité, aby byla využita také kvantitativní metoda. Z tohoto důvodu byla pro analýzu společnosti zpracována také finanční analýza, která hodnotila výsledky podniku za období 2011 – 2013. Výsledkem nejsou moc příznivé výsledky ve finanční oblasti u některých ukazatelů. Co se týká ukazatelů rentability, tak ROA a ROS nedosahují požadovaných hodnot. Tento fakt byl způsoben pomalejším růstem tržeb a rychlým růstem nákladů. Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahovala vysokých hodnot. Co se týká ukazatelů aktivity jsou její výsledky různorodé. Počet obrátek aktiv a doba obratu aktiv je v pořádku. Naopak z výpočtu bylo zjištěno, že podnik nesplňuje pravidlo solventnosti, jelikož doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Což znamená, že závazky jsou hrazeny dříve než pohledávky. Tento fakt je způsoben dohodou mezi společností a svými klienty, ale pro společnost by mělo být prioritní změnit tuto skutečnost a snažit se dosáhnout pravidla solventnosti. Co se týká ukazatelů zadluženosti, výsledky nejsou opět příznivé. Celková zadluženost podniku výrazně převyšuje doporučené hodnoty, což je způsobeno především vysokou úrovní cizích zdrojů, které ovlivňuje především výše závazků, která se s vývojem času zvyšuje. Koeficient samofinancování dosahuje nižších hodnot, a to především kvůli nízké úrovni vlastního kapitálu, která je způsobena nižší úrovní výsledků hospodaření. K zlepšení by mohlo dojít také navýšením vlastního kapitálu společnosti. Na závěr byly vypočteny ukazatelé likvidity. Výsledky se pohybovaly pod spodní doporučenou hranicí, ale výrazně se k této hranici přibližují. Což zobrazuje, že společnost dokáže s postupem času lépe splácet krátkodobé závazky. Jak již bylo zmíněno, finanční zdraví podniku není moc příznivé a měla by provést určité změny, které jsou součástí další podkapitoly.

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Pro zhodnocení současné situace podniku na trhu byla na závěr vybrána metoda, která hodnotí vnější prostředí podniku, PEST analýza, která je součástí přílohy č. 6. Metoda identifikuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory ovlivňující společnost na trhu. Co se týká politických faktorů, tak legislativa v České republice je poměrně složitá a obtížná. Zaměstnanci musí vynakládat velké pracovní úsilí na dodržení veškerých zákonů, vyhlášek a nařízení. Zároveň společnost musí dodržovat úmluvu CMR. Mezi významné ekonomické faktory patří zejména inflace. Inflace patří k jedné

z hrozeb, které se mohou v odvětví vyskytnout. S inflací souvisí růst cen surovin, služeb a také pohonných hmot, které jsou zásadní pro společnost XYZ, s. r. o. S rostoucí cenou těchto vyjmenovaných položek se celkově zvyšuje zároveň cena poskytované služby společnosti, což může ovlivnit tržby společnosti, a to v podobě ztráty odběratelů. Zároveň inflace ovlivňuje cenu obchodovatelného zboží, které nakupují spotřebitelé. Může dojít ke snížení spotřeby tohoto zboží, což se může projevit na potřebě dodávek. Ze studie lze říci, že v minulém roce 2014 situace nebyla tak kritická. V roce 2014 dosáhla inflace hodnoty 0,4, což je výrazný pokles oproti minulým rokům. Sociálně-demografické faktory souvisí zejména s preferencemi zákazníků, tedy potřebou dovážet určitý druh obchodovatelného zboží právě pomocí silniční nákladní dopravy. Pro společnost je tedy důležité, aby odběratelé stále upřednostňovali silniční dopravu a nepřešli na jiný druh přepravy, jako je například ekologičtější železniční doprava. A v neposlední řadě k technicko-technologickým faktorům patří zejména inovace v oblasti informační a telekomunikační, které společnosti ulehčí komunikaci se svými obchodními partnery. Co se týká inovací ve společnosti XYZ, tak bude vhodné zaměřit se na tvorbu svého vlastního vozového parku. K technicko-technologickým faktorům můžeme zařadit také technickou úroveň silnic a dálnic, na kterých dochází k přepravě obchodovatelného zboží.

4.2 Návrhy a doporučení

V následující podkapitole budou navržena konkrétní řešení pro zajištění konkurenceschopnosti společnosti XYZ, s. r. o. do budoucna. Základem bude nalezení určitých možností růstu podniku na trhu.

Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že podnik disponuje významnými silnými stránkami, ovšem jejich síla je ohrožena působením vnějších faktorů. Jde zejména o hrozbu týkající se konkurence v odvětví. Vysoká konkurence v odvětví se prolíná zároveň do Porterovy metody, kde k nejvýznamnější konkurenční síle patří právě rivalita konkurentů v odvětví. Podniků, které provozují spediční činnost, neboli zprostředkovávají nákladní kamionovou dopravu, je velmi mnoho, a to z důvodu neexistence bariér vstupu do odvětví. Na druhou stranu z Pollakovy metody je zřejmé, že životaschopnost podniku je v současném období zajištěna, a to hlavně díky přístupu k samotné podnikatelské činnosti. Finanční zdraví společnosti není příliš příznivé. Jak by se společnost XYZ, s. r. o. měla s touto skutečností vypořádat? Důležité pro společnost bude zvítězit určitým způsobem nad konkurencí na trhu. V následujícím textu budou navržena možná řešení pro zajištění konkurenceschopnosti podniku do budoucna.

4.2.1 Doporučení č. 1 – Expanze služeb na nové trhy

Co se týká současné situace podniku na trhu, není vůbec špatná. Společnost má své stabilní obchodní partnery jak na straně odběratelů, tak na straně dodavatelů. Pro podnik je potřeba určitým způsobem posílit svou pozici na trhu a zajistit si tak dlouhodobou životaschopnost. K tomu, aby uspěl na trhu a překonal tak hrozbu týkající se vysoké konkurence, bude důležité zajistit si dlouhodobé obchodní vztahy se stávajícími obchodními partnery. Je důležité, aby společnost neustále identifikovala požadavky zákazníků a přizpůsobovala těmto požadavkům svou nabídku služeb. Bylo by vhodné nalézt novou klientelu. Jedna z možností, jak získat nové zákazníky, je expanze na další trhy. Již bylo zmíněno, že společnost expanduje své služby především na trhy Španělska, Itálie nebo Německa. Je tedy vhodné zaměřit se také na další významné trhy Evropy, a to například na severské země jako je Norsko, Švédsko či Finsko, jelikož patří mezi vyspělé země Evropy. Společnost má zároveň v této oblasti kontakty na klienty, se kterými by v budoucnu chtěli začít spolupracovat. Dalším krokem by mohla být expanze služeb společnosti i mimo Evropskou unii. Díky expanzi služeb mimo stávající destinace podnik může dosáhnout také vyšších zisků, které by napomohly k zlepšení finanční situaci podniku.

4.2.2 Doporučení č. 2 – Zlepšení finanční situace

Finanční analýza společnosti nevykazovala příznivé výsledky. Společnost by měla zvyšovat rentabilitu. Podnik dosahuje poměrně vysokých tržeb, ale následky zisk je výrazně nižší, a to kvůli vysokým nákladům. Podnik by měl tedy redukovat výši svých nákladů. K dalším problémům podniku patří nedodržení pravidla solventnosti. Což znamená, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Společnost XYZ, s. r. o. hradí své závazky včas. Naopak zákazníci splácejí své pohledávky až po devadesáti dnech. Z výsledků je vidět, že doba obratu pohledávek má klesající charakter, ale bylo by vhodné tuto hodnotu ještě více snížit. Tento fakt je způsoben především kvůli dohodě mezi společností a zákazníky, jelikož podnik spolupracuje především se zahraničními klienty a jejich doba splatnosti faktur se prodlužuje. Bylo by vhodné, aby podnik změnil tento přístup a zaměřil se na řízení pohledávek. Z tohoto důvodu by měla být určena pravidla splatnosti faktur. Pro podnik by bylo vhodné, aby tuzemští klienti spláceli fakturu do 30 dnů. Pro zahraniční klienty by se doba splatnosti faktur mohla prodloužit na dobu 50 dnů. K další možnosti bychom mohli zařadit například factoring, kdy by část pohledávek odkoupila factoringová společnost. Je potřeba, aby podnik neustále monitoroval dobu obratu pohledávek a závazků a snažil se dodržet pravidlo solventnosti. K dalším problémům podniku patří vysoká celková

zadluženost, což je způsobeno výší cizích zdrojů. K nejvyšší položce cizích zdrojů patří krátkodobé závazky, proto by společnost měla dbát na splácení těchto závazků.

4.2.3 Doporučení č. 3 – Tvorba vlastního vozového parku

Mnoho společností zabývajících se zprostředkováním nákladní kamionové dopravy má své vlastní vozové parky. Společnost XYZ, s. r. o. své nákladní automobily pro přepravu obchodovatelného zboží nevlastní. Firma v současné době provádí přepravu spedičně prostřednictvím smluvených dopravců, kteří provádí přepravu v rámci Evropské unie. V případě, že by podnik uvažoval nad pronájmem či nákupem nákladních vozů, je potřeba charakterizovat, jaký užitek by jim tento pronájem či nákup přinesl, respektive zda by tato investice přinesla společnosti zisk. Proto je třeba vypočítat zisk ze současné přepravy a zisk z pronajatého vozu, když budeme počítat s tím, že nákladní vůz provede osm přeprav za měsíc. Konkrétní hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce 4.1.

Tab. 4.1 – Porovnání současné přepravy s přepravou pronajatých vozů

	Smlouva s dopravcem	Pronájem vozu
Tržby z přepravy	20 000 Kč	400 000 Kč
Nájem vozu	-	50 000 Kč
Mzdy řidiče	-	100 000 Kč
Režie (pojištění, PHM, nájem)	-	150 000 Kč
Zisk	20 000 Kč	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost nemá uzavřené dlouhodobé smlouvy s klienty, protože není schopna dlouhodobě plnit povinnosti smluv externími dopravci. V případě, že by vlastnila vlastní vozy (pronajaté) je schopna pružně reagovat i na dlouhodobé a pravidelné požadavky klientů. Z tohoto důvodu by došlo k navýšení obrátu firmy, zisku a rozšíření trhu. Co se týká investice do vlastních vozů, které by si zakoupili. Tak pro tuto významnou investici společnost nemá dostatek vlastního kapitálu, proto není vhodné nakupovat své vlastní vozy, jelikož by firma ještě více zadlužila.

4.2.4 Doporučení č. 4 – Přijetí nových zaměstnanců

Pokud by podnik zásadním způsobem rozšířil svou stávající klientelu, bylo by vhodné rozšířit také okruh zaměstnanců. V současném období má firma šest zaměstnanců, z toho pět zaměstnanců zajišťuje spediční činnost, tedy zprostředkovává nákladní kamionovou dopravu. Již v minulém období podnik chtěl rozšířit okruh svých zaměstnanců, ale žádný kandidát neměl dostatečně znalosti a zkušenosti. Pro společnost je důležité, aby zaměstnanci

disponovali velmi dobrými jazykovými znalostmi, jelikož podnik spolupracuje převážně se zahraničními klienty. Můžeme tedy říci, že pro společnost je vhodné při rozšíření klientely rozšířit také okruh zaměstnanců, kteří by byli dostatečně kvalifikováni a zvýšili by tam zisk společnosti. Jelikož finanční situace podniku není moc příznivá, existují dotace na tvorbu nových pracovních míst. Po ukončení dotace bude mít zaměstnanec vytvořené kontakty v destinacích, pomocí kterých zajistí větší množství přeprav. Společnosti to zároveň přinese vyšší zisky a náklady na zaměstnance budou kompenzovány. V případě rozšíření okruhu zaměstnanců by mohlo dojít k situaci, že se z malého podniku stane střední podnik, což by byl významný pokrok pro tuto konkrétní společnost.

4.2.5 Doporučení č. 5 – Aktualizace a modernizace webových stránek

Pro rozšíření stávající klientely je důležitá informovanost o dopravní společnosti XYZ, s. r. o. Podnik získává svou novou klientelu hlavně díky dobrému jménu na trhu a díky doporučením od stávajících klientů. Jednou z možností je také tvorba vlastních webových stránek. Společnost má vytvořené své webové stránky. Informace na těchto stránkách jsou poměrně stručné, z tohoto důvodu by bylo vhodné určitým způsobem stránky rozšířit, aktualizovat a modernizovat, aby nové klienty společnost zaujala také na internetu. Co se týká ceny, tak do aktualizace a modernizace webových stránek by společnost musela investovat kolem pěti tisíc korun. Nejedná se o velkou investici, proto by bylo vhodné tento krok provést.

Základem společnosti je, že se orientuje převážně na trhy Evropské unie, proto pro společnost bude zásadní úspěch na tomto trhu. Měla by nabízet takové služby, které jsou srovnatelné s významnými firmami v Evropě. Základem pro společnost je dobrá platební morálka, kterou požaduje jak od svých klientů, tak je zásadní i pro ni samotnou. Proto společnost neměla doposud žádné finanční problémy. Společnost XYZ, s. r. o. by měla těžit především ze síly svých silných stránek, jako je již zmíněná dobrá platební morálka, dobrá finanční situace nebo zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci. Pomocí těchto silných stránek by mohl podnik překonat hrozbu týkající se rozsáhlé konkurence v odvětví. Tato skutečnost vyplývá také ze strategie konfrontací, která byla zjištěna z analýzy podniku. Pokud podnik bude postupovat tímto směrem a vezme v úvahu určitá doporučení, která byla v této práci navržena, je konkurenceschopnost podniku v podstatě zajištěna i do budoucna.

5. Závěr

Současné podnikatelské prostředí není pro začínající ani zavedené podniky vůbec jednoduché, musí se potýkat s velkým množstvím faktorů, které ovlivňují jejich podnikatelskou činnost. Důležitým úkolem managementu podniku je přizpůsobovat své řízení těmto měnícím se podmínkám. Mezi další základní aspekty pro zajištění dobré pozice na trhu patří konkurenceschopnost. Základem je tedy vytvořit na trhu něco nového, inovativního, kreativního, co by mohlo nalákat nové zákazníky a takto ohrožit stávající konkurenci na trhu. Včasná reakce společnosti může ovlivnit celkovou životaschopnost podniku.

Cílem diplomové práce bylo celkové zhodnocení současné úrovně konkurenceschopnosti společnosti XYZ, s. r. o. pomocí zvolených metodologických nástrojů. Společnost na trhu nepůsobí mnoho let a doposud nehodnotila svou konkurenční pozici na trhu, z tohoto důvodu bylo společně s vedením podniku vybráno právě téma zabývající se konkurenceschopností podniku.

K základním nástrojům, které zhodnotily současnou situaci podniku na trhu, patřily SWOT analýza, která hodnotila vnitřní a vnější faktory na trhu. Dále Porterova metoda pěti sil, která identifikovala významné konkurenční síly v okolí podniku. Poté byla provedena Pollakova analýza, která určila životaschopnost podniku na trhu a Finanční analýza, která zhodnotila finanční zdraví podniku. Na závěr PEST analýza, která hodnotí vnější faktory podniku.

Jednotlivé analýzy poukazují na důležité aspekty uvnitř i v okolí podniku. O společnosti XYZ, s. r. o. dle analýz můžeme říci, že její pozice na trhu je stabilní. Životaschopnost podniku je v současném období zaručena, a to hlavně díky věrným obchodním partnerům, a to jak na straně odběratelů, tak dodavatelů. Pro podnik bude důležité pokračovat v současném přístupu, jelikož by si tak mohl zajistit dlouhodobou životaschopnost. Z provedené finanční analýzy bylo ovšem zjištěno, že finanční situace podniku není příliš příznivá. K největším hrozbám podniku patří bohužel vysoká konkurence na trhu, a to jak v Moravskoslezském kraji, tak i v rámci celé České republiky. Hrozbu z vnějšího prostředí podnik může překonat díky svým silným stránkám, mezi které patří dobrá platební morálka společnosti, dobrá znalost dopravního trhu nebo individuální přístup k zákazníkům. K tomu, aby podnik uspěl na trhu a překonal hrozbu z vnějšího prostředí, bude důležité si udržet stávající klientelu. Zároveň by podnik mohl rozšířit svůj okruh odběratelů. Základem je neustálá identifikace potřeb zákazníků a následná tvorba flexibilní nabídky.

V diplomové práci byly navrženy určité možnosti, jak by podnik mohl oslovit nové zákazníky.

Jedna z možností, jak nalézt nové zákazníky, je expanze služeb mimo stávající destinace, konkrétně byly vybrány severské země, jako je Švédsko, Norsko nebo Finsko. Jedná se o velmi významné a vyspělé země Evropy, kde by podnik mohl nalézt své významné klienty do budoucna. Společnost má v této oblasti kontakty na klienty, se kterými by chtěla v budoucnu začít spolupracovat. Pro rozšíření stávající klientely je důležitá informovanost o podniku pomocí webových stránek, které má firma vytvořené, ale bylo by vhodné uvést zde více informací o společnosti. Investice do modernizace webových stránek by se pohybovala okolo pěti tisíc korun. Dalším návrhem pro společnost XYZ, s. r. o. je investice do vlastního vozového parku. Společnost by se prozatím měla zaměřit pouze na pronájem nákladních automobilů, které by pružně reagovaly na dlouhodobé a pravidelné požadavky klientů. Pro společnost je zásadní, aby nabízela služby, které jsou srovnatelné s významnými firmami v Evropě. Co se týká zlepšení finanční situace, tak by podnik měl dbát na dodržení pravidla solventnosti, měl by se pokusit snižovat náklady, aby se jeho rentabilita zvýšila a měl by snížit celkovou zadluženost, díky splátce krátkodobých závazků.

Provedené analýzy poskytnou managementu společnosti XYZ, s. r. o. důležité informace o její současné konkurenceschopnosti. Věřím, že zmíněná doporučení budou podkladem pro budoucí změny v podniku, které povedou k dalšímu růstu a upevnění pozice podniku na trhu.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 3) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 4) HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- 5) GRANT, Robert M, Kent E NEUPERT a Kent E NEUPERT. *Contemporary Strategy Analysis*. London: Blackwell Publishers, 2002, 392 p. ISBN 06-312-1360-0.
- 6) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 7) KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- 8) KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
- 9) LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-732-9131-2.
- 10) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- 11) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 12) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- 13) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 14) MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
- 15) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 16) POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, 122 s. ISBN 80-717-9803-7.
- 17) PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 397 s. ISBN 0-684-84148-7.
- 18) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 19) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- 20) VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
- 21) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada Publishing). ISBN 9788024736471.

Odborné časopisy

- 22) BENEŠ, Michal. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Working Paper, 2006, č. 5. ISSN 1801-4496.

Elektronické zdroje

- 23) DUBSKÁ, Drahomíra. *Malým a středním podnikům v České republice dominují nejmenší firmy*. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/malym_a_strednim_podnikum_v_cr_dominuji_nejmensi_firmy20130301.

- 24) DUBSKÁ, Drahomíra. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 až 2010*. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1161-11>.
- 25) *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. MPO [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>.
- 26) *Inflace*. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- 27) *Nákladní doprava-časové řady*. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nakladni_doprava_casove_rady.
- 28) TŮMA, Jiří. *Tiskopis CMR - mezinárodní nákladní list*. [online]. 2010 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.slunecnice.cz/sw/tiskopis-cmr/>

Ostatní zdroje

- 29) MATÚŠOVÁ, Kateřina. *Vnitropodnikové směrnice společnosti EUROPE Cargo Trans., s. r. o.*, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EUR	euro
mil	milionů
MSP	Malé a střední podniky
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
PHM	pohonné hmoty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 25. 4. 2015

Katřina Malisová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Parametry pro hodnocení Pollakovy metody
- Příloha č. 2: Vyhodnocení SWOT analýzy
- Příloha č. 3: Týmové ohodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil
- Příloha č. 4: Rozvaha pro časové období 2011 – 2013
- Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztráty pro časové období 2011 – 2013
- Příloha č. 6: Výpočty finanční analýzy
- Příloha č. 7: PEST analýzy společnosti